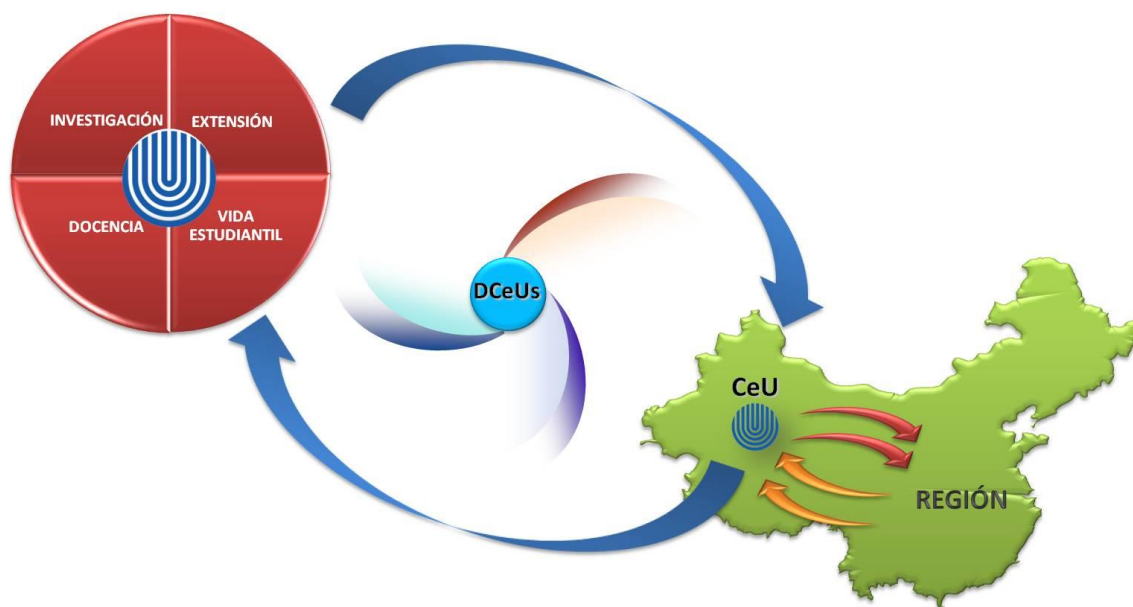


Universidad Estatal a Distancia

Vicerrectoría de Planificación

Centro de Planificación y Programación Institucional
Dirección de Centros Universitarios

Plan de Desarrollo de los Centros Universitarios ***2011-2015***



Febrero del 2012

Universidad Estatal a Distancia

Vicerrectoría de Planificación

Centro de Planificación y Programación Institucional

Dirección de Centros Universitarios

Plan de Desarrollo de los Centros Universitarios

2011-2015

Coordinación:

Mag. Juan Carlos Parreaguirre, Jefe

Centro de Planificación y Programación Institucional

Equipo asesor:

Jenipher Granados Gamboa

Mirla Sánchez Barboza

César Sancho Solís

Colaboración:

EricK Rodríguez Corrales

Stella Stradi Granados

Febrero, 2012

Tabla de Contenidos

PLAN DE DESARROLLO DE LOS CENTROS UNIVERSITARIOS 2011 - 2015.....	4
Aspectos y condiciones del entorno para el desarrollo regional de la UNED.....	5
LA DEFINICIÓN DE UNA ESTRATEGIA: “Los Centros Universitarios como núcleos estratégicos para el desarrollo institucional”.....	7
Red de articulación proyección para el perfeccionamiento de la estrategia de regionalización	9
Marco de Referencia.....	12
Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015.....	12
Lineamientos Generales para la Regionalización Universitaria.....	12
Políticas de la UNED 2012-2015	13
Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015	14
“Para el fortalecimiento de la Educación a Distancia”	14
Áreas Estratégicas de Desarrollo: Centros Universitarios y Regionalización (CUR)	14
Área Estratégica de Desarrollo: Cobertura y Equidad	17
Área Estratégica de Desarrollo: Tecnologías de Información y Comunicación para el aprendizaje a distancia (TICAD)	18
Área Estratégica de Desarrollo: Investigación, Extensión, Docencia e Innovación (IEDI)	19
Lineamientos de Política Institucional 2007 - 2011.....	21
Mociones aprobadas en el III Congreso Universitario relacionadas con los Centros Universitarios:	21
Acuerdo de Desconcentración de Servicios y Fortalecimiento en los Centros Universitarios	22
Dos aspectos que en el quinquenio consolidarán el desarrollo de los Centros Universitarios	27
Préstamo con el Banco Mundial.....	27
El Fideicomiso.....	27
Estructura del Plan de Desarrollo de Centros Universitarios 2011 – 2015.....	28
Construcción del Análisis Situacional de los Centros Universitarios	28
Marco Estratégico	28
Plan de Acción	28
Plan de Desconcentración.....	29
Vinculación del Plan con el Modelo de Centros Universitarios.....	29
Análisis Situacional	30
Situación Vista por los Administradores de Centros Universitarios	38
Marco Estratégico.....	44
Plan de Acción.....	46
Productos esperados	75
Anexo 1.	76
Centro universitario: gestor de cambio y de desarrollo local y regional	76

PLAN DE DESARROLLO DE LOS CENTROS UNIVERSITARIOS

2011-2015

Introducción

La función que tienen los Centros Universitarios en la modalidad de educación a distancia es estratégicamente importante. Su funcionalidad está relacionada a varios aspectos como:

- Las particularidades de desarrollo global que tenga el país y específicamente la evolución que adquieren cada una de las variables que conforman los espacios geográficos definidos como regiones.
- La capacidad de interpretar correctamente las necesidades y los requerimientos de esos espacios.
- La propiedad de incorporar en las propuestas académicas, de investigación, extensión y vida estudiantil las expectativas, limitaciones y las carencias conocidas.
- La certeza para planificar y desconcentrar los recursos humanos, tecnológicos y financieros, frente a los aspectos anteriormente expuestos, será fundamental para el éxito y el impacto deseado.

En La historia de la UNED, se ha visto el desarrollo de los Centros Universitarios como uno de sus retos más significativos. Los esfuerzos por el tema se remontan desde los años ochenta cuando aparecen estudios como el denominado “Áreas de influencia y regionalización de los Centros Académicos¹ de la UNED” del año 1984.

Más recientemente, después del II Congreso Universitario se retoma el tema con nuevas expectativas. En las propuestas políticas se convierte en un tema primario y trasciende como parte de ese proceso el primer **Plan de Desarrollo de los Centros Universitarios 2001-2006** aprobado por el Consejo Universitario, en el cual se establece el marco estratégico (Misión - Visión) que guió su desarrollo.

De este Plan existe una amplia evaluación que se consideró en este trabajo y de la que, se muestran los principales logros como: La adquisición del Centro Universitario de San José, la creación de la Dirección de Centros Universitarios y las Juntas de Gestión Universitaria, la construcción de los primeros

¹ Anteriormente, se denominaban Centros Académicos a los actuales Centros Universitarios.

manuales de funciones, procesos y procedimientos, la instalación de los primeros software y la desconcentración de los primeros procesos; asimismo, entran en funcionamiento las primeras salas de videoconferencias y laboratorios, tanto de ciencias como de tecnología. El horizonte temporal del plan rebasó el 2006 y como parte de la evaluación mencionada se hizo un replanteamiento del mismo.

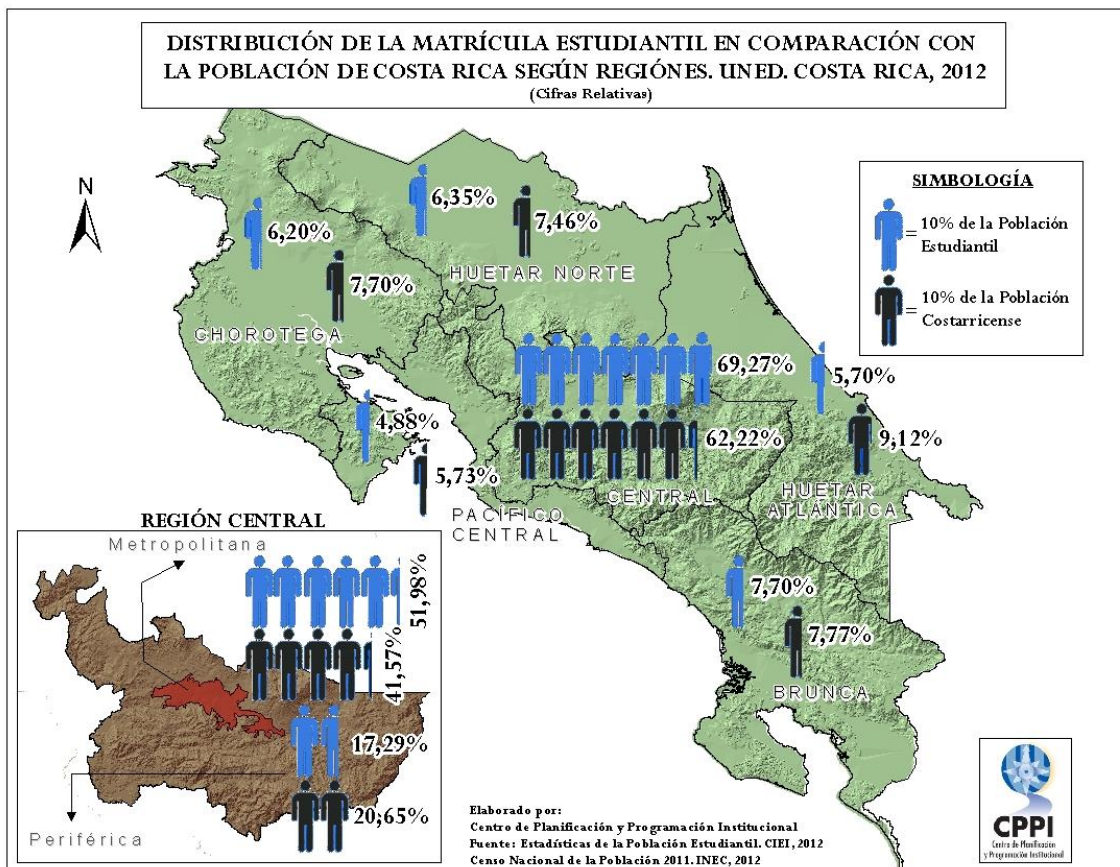
En la actualidad, con base en el Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015, emerge el siguiente **Plan de Desarrollo de los Centros Universitarios 2011-2015** que presentamos a continuación.

Aspectos y condiciones del entorno para el desarrollo regional de la UNED

Costa Rica es un país cuyo entorno geográfico regional se caracteriza por una concentración de actividades tanto económicas, sociales, de infraestructura y población, lo que evidencia un desarrollo regional desigual, desarticulado y en algunas regiones presenta enormes problemas de vulnerabilidad. Además los esquemas de desarrollo que ha seguido el país en las últimas décadas reanimó aún más los niveles de desigualdad. Si se mapean variables como distribución de la riqueza, de inversiones, servicios y población se evidenciarán estos comportamientos.

Si en el **mapa 1**. se compara la distribución de población nacional por regiones con la distribución de población estudiantil de la UNED, se comprueba la concentración de ambas poblaciones. Ver **mapa 1**.

Mapa 1.

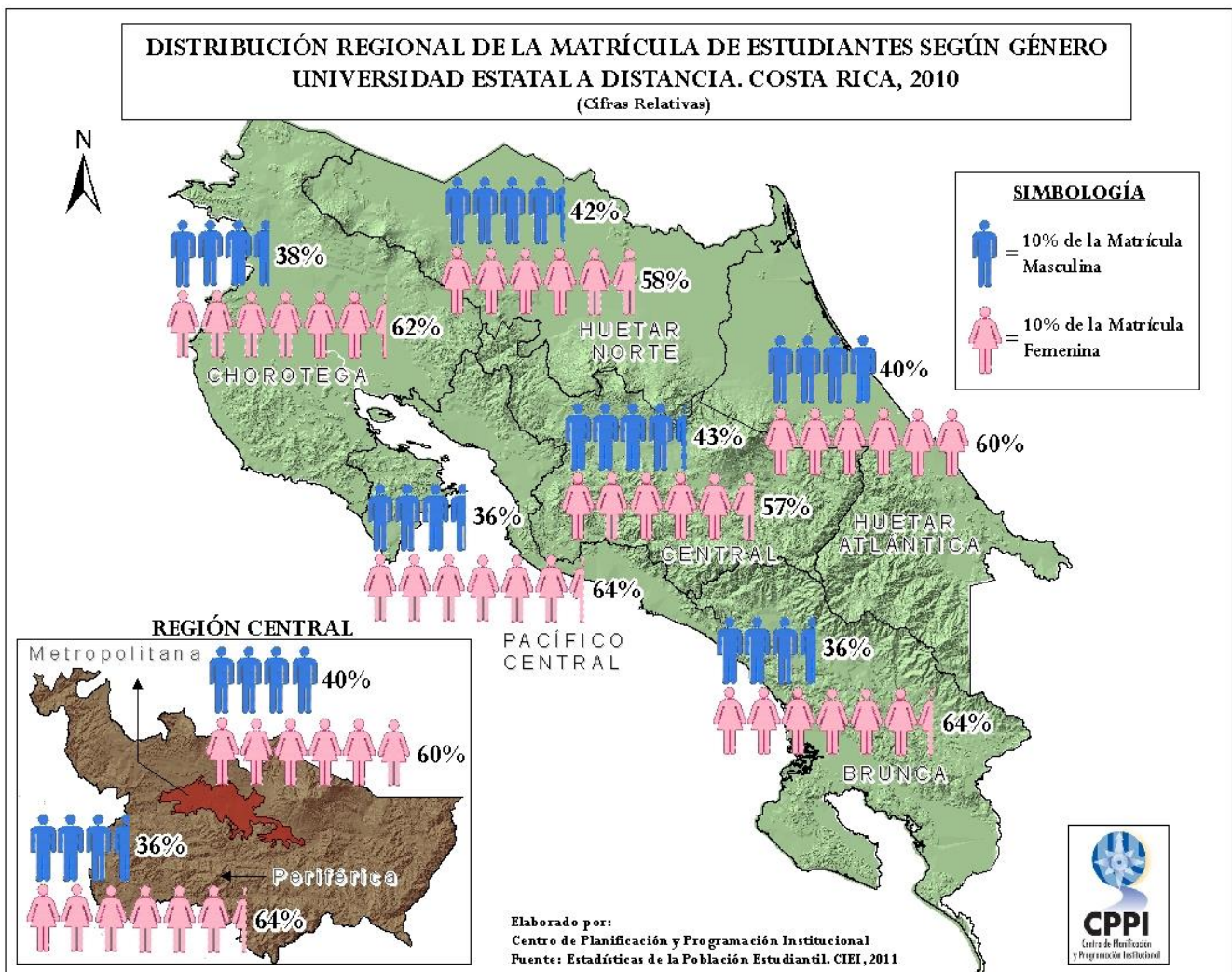


Tal como se observa en el mapa anterior, es evidente que la mayoría de la población estudiantil que atiende la UNED se localiza en la Región Central, por lo que serán los Centros Universitarios de esta región los que seguirán presentando los mayores retos en relación con la densidad de servicios y volumen de actividades.

Para la planificación del quehacer de la universidad en esta región, se diferencia un espacio que definimos como Subregión Central periférica, en ella se localizan Centros Universitarios de características afines en el desarrollo local, como son: Palmares, Turrialba, Puriscal y San Marcos.

Finalmente, hay que considerar que en todas las regiones, otro elemento diferenciador es el evidente predominio de población estudiantil femenina. **Ver mapa 2.**

Mapa 2.



Lo anterior es importante para planificar aspectos tales como: la oferta de Programas de grado, posgrados y extensión, los métodos de estudio, el acceso a tecnología, la adaptación a cursos en línea, las expectativas de investigación institucional, la propuesta de proyectos de desarrollo estudiantil, los requerimientos de equipamiento científico y tecnológico, entre otros.

LA DEFINICIÓN DE UNA ESTRATEGIA: “Los Centros Universitarios como núcleos estratégicos para el desarrollo institucional”.

La definición de una nueva visión de los Centros Universitarios no puede verse como un asunto aislado del resto de la universidad, ni de la realidad del país en general ni de sus regiones en particular.

Este plan define una **estrategia de desarrollo regional** en la que los Centros Universitarios deben evolucionar hacia núcleos innovadores que dinamicen el accionar de la Academia, en las diferentes regiones y comunidades del país.

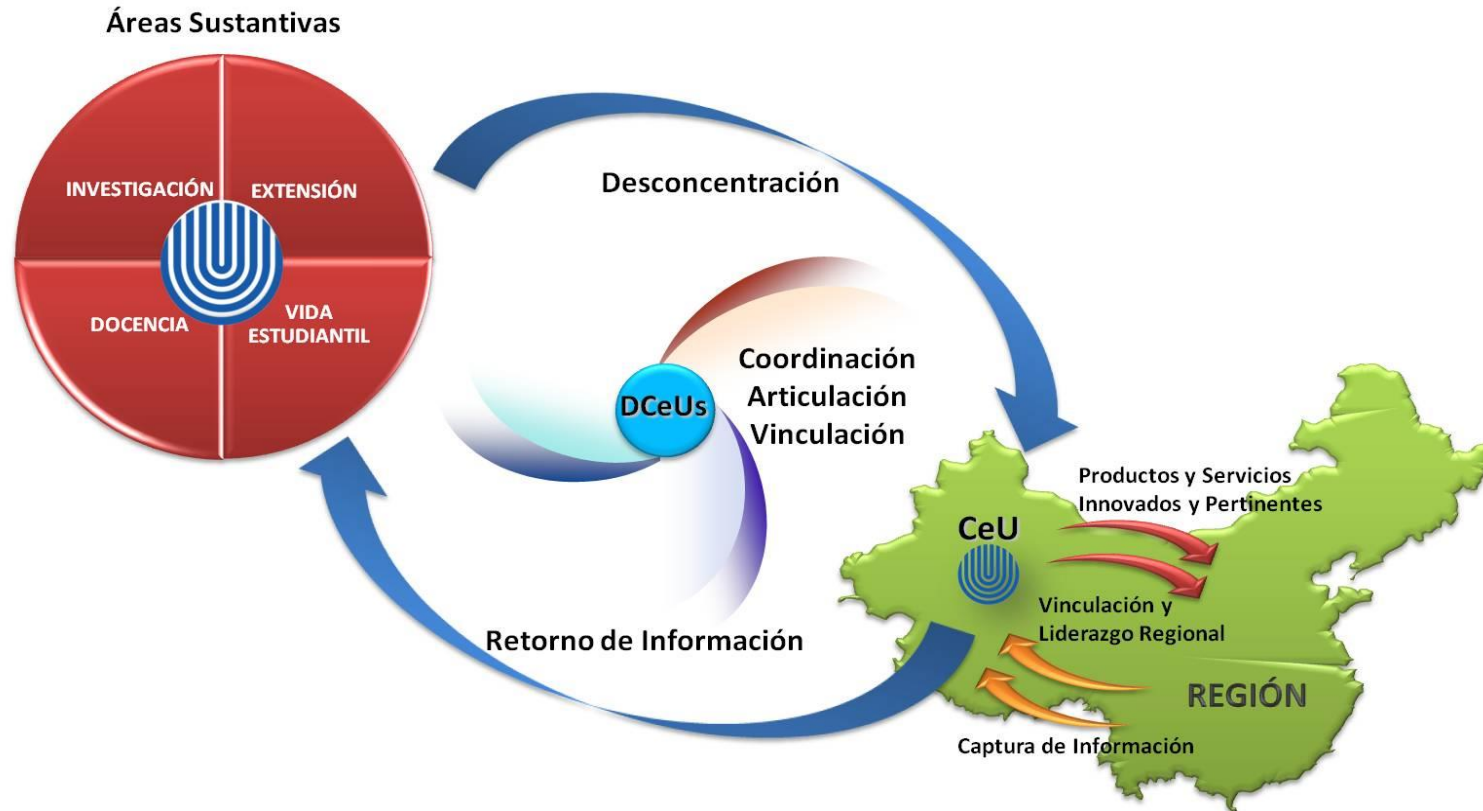
Las fases para el logro de esta estrategia se visualizan a continuación:

1. **La desconcentración del quehacer académico, de investigación, extensión y vida estudiantil** hacia los Centros Universitarios y sus realidades locales y regionales. Esto será fundamental para propiciar la generación del conocimiento y coadyuvar en la transformación social, económica y cultural de las regiones y del país.
2. **La construcción y la transferencia del conocimiento de los contextos regionales y locales**, por medio de los Centros Universitarios, hacia las áreas sustantivas de la universidad (academia, investigación y extensión) permitirá realimentarlas de información, conocimiento, potencialidades e innovaciones.
3. **Con la incorporación de estas propuestas en las áreas sustantivas de la universidad** y originadas en las realidades regionales, el intercambio de conocimiento, ahora desde esas áreas sustantivas hacia las regiones será pertinente e impactante y vinculado con el entorno.
4. Lo anterior, necesariamente significará **modernizar e innovar gradualmente la gestión de los Centros**, lo que conlleva a incorporar nuevas funciones de gestión académica - administrativa y de enlace regional. De manera que es indispensable reformular la descripción y el Perfil del Administrador y del resto de los puestos que conforman la estructura ocupacional de los CEU.

En la siguiente figura se observa la estructura de un sistema regional figura 1.

Figura 1.

ESTRATEGIA DE DESCONCENTRACIÓN PARA EL DESARROLLO REGIONAL UNIVERSITARIO



Elaborado por: Centro de Planificación y Programación Institucional. UNED, 2012
Juan Carlos Parreaguirre Camacho. Erick Rodríguez Corrales

RED DE ARTICULACIÓN PROYECCIÓN PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE REGIONALIZACIÓN

El Plan de Desarrollo de los Centros Universitarios está articulado a una serie de planes que forman una red que permite desagregar la estrategia de regionalización, tal como se observa en la figura 2.

Figura 2.

Red de articulación y vinculación de planes institucionales



El Plan tiene como referente de origen el **Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015** específicamente en su eje de **Pertinencia e impacto** y en el tema: **Desarrollo Regional**.

A lo interno, está vinculado al **Plan de Desarrollo Institucional PDI**, el cual está desagregado en Planes Sectoriales uno de los cuales es el **Plan de Centros Universitarios**.

También está ligado al **Plan de Mejora Institucional PMI** que respalda los procesos de acreditación y el **Acuerdo de Mejoramiento Institucional (AMI)** que sustenta las iniciativas presentadas al Banco Mundial. Entre las que figuran al menos tres proyectos de Centros Universitarios.

Del **Plan de Desarrollo de los Centros**, se enlazarán **Planes por cada uno de los Centros**, el propósito de estos planes es el actualizar e innovar la gestión de su quehacer a la luz de sus

recursos y a las condiciones particulares de cada región y comunidad donde se ubican. Los Centros que ya tengan su plan deberán replantearlo según el nuevo plan propuesto, si es que lo requieren.

Finalmente, cuando los Centros localizados en alguna región o subregión y hayan alcanzado niveles de articulación y vinculación importante y estén en capacidad de trabajar en forma ligada, podrán proponer **Planes de Desarrollo Regional (PDR)** que contengan proyectos académicos, de investigación, extensión o de otra índole que contribuyan sustancialmente al auge y progreso regional y comunal.

Según lo descrito, si se logra articular y vincular el conocimiento regional y local con los procesos académicos institucionales se desplegarán las condiciones idóneas para el **DESARROLLO REGIONAL**; lo que significa que la Universidad desde sus Centros Universitarios, proponga, tal como se proyecta en su Plan de Desarrollo y lo ratifica este plan de Centros:

- Incorporar en la oferta académica de la universidad, nuevos Programas Académicos acordes con las necesidades del país.
- Desarrollar los Centros Universitarios como gestores de cambio y desarrollo local y regional.
- Consolidar proyectos articulados de extensión e investigación y docencia que respondan a las necesidades de las regiones del país.
- Consolidar redes que incorporen los diversos sectores regionales, tanto estatales, sector privado, ONG's y otras con el fin de implementar sistemas de información para el desarrollo regional.
- Desconcentrar los servicios de Vida Estudiantil que mejoren el ingreso, permanencia y graduación del estudiante.
- Establecer condiciones en los Centros Universitarios y Sede Central que permitan la accesibilidad, la equidad y oportunidad de acceso a todas las poblaciones vulnerables.
- Incrementar los porcentajes de graduación.
- Consolidar redes con organizaciones gubernamentales, regionales y locales que favorezcan la investigación y extensión conjunta.
- Fortalecer proyectos conjuntos de investigación y extensión en las regiones del país, especialmente en aquellos cantones con bajos índices de desarrollo humano.

Esperamos que este Plan de Desarrollo implique:

- La evolución integral de los Centros Universitarios
- Oriente la dirección de la universidad en sintonía con su entorno regional
- Procure la corresponsabilidad de todo el conjunto de unidades institucionales incluyendo los Centros Universitarios.
- No aspire a conseguir la estabilización de los Centros sino su evolución
- Vincule las resoluciones estratégicas con la calidad de la información y la transferencia hacia las regiones por medio de los Centros Universitarios.

Mapa 3
Cobertura Universidad Estatal a Distancia



Todo lo anterior estará en procura de la estrategia de la UNED dirigida a : Dinamizar y acrecentar considerablemente la modernización y el liderazgo de la educación a distancia por medio de Centros Universitarios que propicien y consoliden la expansión de una educación a distancia cada vez más inclusiva, equitativa, innovadora, de calidad y por tanto de vanguardia.

En la actualidad la UNED cuenta con 37 Centros Universitarios, incluyendo Subsedes, distribuidos por todo el territorio nacional, la cobertura se puede visualizar en el **Mapa 3**.

Marco de Referencia

A continuación se presentan los principales antecedentes y referentes proporcionados por el Consejo Nacional de Rectores, las autoridades universitarias, el Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015; el anterior Plan de Desarrollo de Centros Universitarios 2001-2006 y la conceptualización de Modelo de Centro Universitario, realizada por el equipo de trabajo que coordina la formulación del proyecto para el Banco Mundial.

Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015

Objetivos y Acciones estratégicas para el Desarrollo Regional

4. Potenciar la regionalización universitaria e interuniversitaria para ampliar el acceso y la participación que contribuyan con el desarrollo integral de las regiones.

4.1 Fortalecer el programa de regionalización universitaria, que en función de las necesidades de la población permita integrar el quehacer de las universidades estatales en las diferentes regiones.

4.2 Fortalecer la capacidad académica, logística, de infraestructura y talento humano, de las sedes regionales para el desarrollo de todo el quehacer académico de las Universidades.

4.3 Construir redes con organizaciones gubernamentales regionales y locales que favorezcan la vinculación conjunta en las diferentes regiones del país.

4.4 Fortalecer las oportunidades académicas para ofrecer programas conjuntos en las regiones del país.

4.5 Promover proyectos conjuntos de investigación, extensión y acción social en las regiones del país, especialmente en aquellos cantones con bajos índices de desarrollo humano.

4.6 Optimizar el uso de la infraestructura de las sedes regionales para el desarrollo de la docencia, la investigación, la vida estudiantil, la extensión y la acción social.

Lineamientos Generales para la Regionalización Universitaria

(Sesión No16-08 del CONARE, celebrada el 20 de mayo de 2008)

1.1 Objetivo General:

Dar un salto cualitativo en la relación interuniversitaria con el fin de avanzar de una coordinación interuniversitaria hacia una verdadera articulación de la acción académica del sistema

de la educación superior universitario estatal en beneficio de las regiones periféricas de Costa Rica, en vista de los bajos indicadores sociales de éstas, a través de la ejecución de proyectos que impacten de forma positiva su desarrollo.

1.2 Objetivos específicos del programa de Regionalización Interuniversitaria:

- Fortalecer en las acciones articuladas de las cuatro universidades estatales con el fin de que éstas, orientadas bajo criterios de pertinencia, respondan cada vez mejor a las necesidades más apremiantes de las zonas periféricas del país.
- Contribuir con otros actores de la sociedad para promover estrategias de corto, mediano y largo plazo con el propósito de mejorar las condiciones de vida de los habitantes de las zonas periféricas, en especial en lo atinente al incremento de capacidades y oportunidades; con el fin de impactar positivamente en los indicadores de desarrollo de las zonas.
- Potenciar los recursos asignados por medio el Fondo del Sistema de Educación Superior y otros recursos externos a las Universidades, con el fin de fortalecer actividades ya existentes, con miras a lograr un mayor impacto en el corto, mediano y largo plazo.

1.3 Principios específicos:

- Promover el desarrollo integral de las comunidades, a partir del intercambio de saberes.
- Promover la inclusión social como medio para combatir la inequidad.
- Reconocer la diversidad cultural presente en cada región.
- Fortalecer la conciencia de conservación ambiental y el uso sostenible de los recursos naturales.
- Propiciar la conciencia crítica y solidaridad social en los miembros de las comunidades.
- Impulsar el desarrollo de las capacidades locales y potenciar los recursos existentes.
- Partir de las necesidades consensuadas y analizadas de los actores locales.

Políticas de la UNED 2012-2015

Eje: Pertinencia e Impacto

1. Regionalización:

1.1. Fortalecer la regionalización de los servicios que brinda la Universidad desde los Centros Universitarios, desde la perspectiva tecnológica y de innovación para que funcionen con apropiados niveles de articulación entre ellos y las demás instancias de la Universidad, con el fin de fomentar Proyectos de Investigación, extensión y cualquier otro que permita el desarrollo de las potencialidades de las regiones y comunidades, desde la perspectiva tecnológica y de innovación.

Eje: Acceso y Equidad

5. Cobertura y equidad:

5.1. Incrementar la cobertura e inclusión en forma equitativa de manera planificada, que permita promover la cohesión y la movilidad social en todas las regiones del país fortaleciendo y promoviendo el uso de tecnologías de información y comunicación, la pertinencia de la oferta de programas académicos y el acondicionamiento de espacios físicos y tecnológicos.

6. Permanencia y graduación:

6.2. Ampliar la cobertura de los programas y servicios del Área de Vida Estudiantil a toda la población estudiantil de la UNED.

Eje: Aprendizaje

8. Aprendizaje pertinencia y calidad académica:

8.1. Reafirmar el compromiso de la Universidad con la pertinencia y excelencia de la oferta académica de acuerdo con las necesidades nacionales y regionales.

Eje: Ciencia y Tecnología

9. Tecnologías de Información y Comunicación para el Aprendizaje a distancia:

9.1. Planificar y desarrollar la inversión en infraestructura física y tecnológica que permita dinamizar el modelo de educación a distancia tanto en sus procesos administrativos como académicos. Lo anterior permitirá mejorar sustancialmente los servicios que brinda la institución desde la sede Central hasta sus Centros Universitarios.

10. Investigación, Extensión, Docencia y Producción de Materiales Educativos:

10.2. Desarrollar proyectos de investigación y extensión pertinentes, orientados a las necesidades de las regiones y los cantones de menores índices de desarrollo humano.

12. Talento humano:

12.2. Promover la capacitación, actualización y formación, orientado al fortalecimiento y modernización del modelo de educación a distancia para contar con un personal idóneo, creativo e innovador que potencie el modelo de educación a distancia, además de una mejora sustancial en el clima organizacional de las dependencias de la universidad

Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015

“Para el fortalecimiento de la Educación a Distancia”

Áreas Estratégicas de Desarrollo: Centros Universitarios y Regionalización (CUR)

La regionalización universitaria e interuniversitaria busca ampliar el acceso y la participación, y contribuir así con el desarrollo integral de las regiones y sobre la base de la igualdad de oportunidades, fortalecer aún más la cohesión social, reduciendo la desigualdad y aumentando los

índices de cobertura, acceso y equidad. Lo anterior permitirá constituir el Centro Universitario como un gestor de cambio y desarrollo local y regional que involucre:

- La formación en gestión y liderazgo para el talento humano.
- Los servicios universitarios automatizados apoyados en el sistema de indicadores de gestión.
- La infraestructura física, tecnológica y equipamiento especializado.
- La desconcentración de su gestión y procesos eficaces.
- El desarrollo de los Centros articulado con la investigación, extensión y la docencia deben considerar las tres tendencias más relevantes en cuanto a la sociedad del conocimiento: la ubicuidad, la flexibilidad y la socialización.

A continuación se exponen los objetivos estratégicos, metas e indicadores establecidos para el área estratégica definida.

Centros Universitarios y Regionalización			
Objetivos Estratégicos	Metas estratégicas	Indicadores	Responsables
	1.1. Implementar el nuevo Modelo de Centro Universitarios como gestores de cambio.	- Modelo de Centro Universitario definido.	- Vicerrectorías Académica, Investigación, Planificación y Ejecutiva - Dirección de Centros Universitarios
	1.2. Procesos de gestión eficaces.	- Cantidad de procesos mejorados.	- Vicerrectoría de Planificación - Dirección de Centros Universitarios - Centros Universitarios
	1.3. Centros Universitarios con servicios automatizados y disponibles en la web UNED (Portal de Servicios).	- Cantidad de servicios automatizados por Centro Universitario.	- Dirección de Centros Universitarios - Dirección de Tecnologías, Información y Comunicación
	1.4. Centros Universitarios	- Cantidad de laboratorios y salas	- Dirección de Centros Universitarios

Centros Universitarios y Regionalización			
Objetivos Estratégicos	Metas estratégicas	Indicadores	Responsables
	propiedad de la UNED, con laboratorios y salas para la innovación y transferencia tecnológica.	construidas en cada centro universitario.	- Dirección de Tecnología Información y Comunicación
	1.5. Sala administrativa y sala multiuso con acceso a herramientas tecnológicas en los Centros Universitarios propiedad de la UNED	Cantidad de centros Universitarios propiedad de la UNED con: - Salas administrativas equipadas tecnológicamente. - Sala multiuso equipada tecnológicamente.	- Vicerrectoría Ejecutiva
	1.6. Talento humano de los Centros Universitarios capacitado de acuerdo a las necesidades del modelo de Centros Universitarios	- Cantidad de acciones de capacitación realizadas. - Cantidad de personas capacitadas.	- Dirección de Centros Universitarios - Oficina de Recursos Humanos
	1.7. Sistema de Información institucional para toma de decisiones y gestión de Centros Universitarios.	- Sistema de Información en funcionamiento.	- Vicerrectoría de Planificación, - Centro de Investigación y Evaluación Institucional - Centro de Planificación y Programación Institucional - Dirección de Centros Universitarios

Centros Universitarios y Regionalización			
Objetivos Estratégicos	Metas estratégicas	Indicadores	Responsables
CUR-2 Consolidar proyectos articulados de extensión e investigación y docencia que respondan a las necesidades de las regiones del país.	2.1. Proyectos articulados y activos de docencia, investigación y extensión por región	- Cantidad de proyectos activos de docencia, Investigación y extensión.	- Vicerrectoría de Investigación - Vicerrectoría Académica - Dirección de Extensión - Dirección de Centros Universitarios
CUR-3 Consolidar redes que incorporen los diversos sectores regionales, tanto estatales, sector privado, ONG's y otras con el fin de implementar sistemas de información para el desarrollo regional.	3.1. Redes activas para el desarrollo regional propiciadas desde los Centros Universitarios.	- Cantidad de redes regionales activas - Cantidad de acciones y estrategias derivadas de las redes regionales.	- Dirección de Centros Universitarios - Centros Universitarios

Área Estratégica de Desarrollo: Cobertura y Equidad

La misión nos orienta a una cobertura de los servicios universitarios dirigida a todos los sectores de la población, especialmente a aquellos que por razones económicas, sociales, geográficas, culturales, etarias, de discapacidad o de género, requieren oportunidades para una inserción real y equitativa en la sociedad; proporcionando estrategias, herramientas, sistemas de acompañamiento y competencias que permitan responder a la aspiración social y la diversidad de los estudiantes.

Ello incluye una universidad promotora de la salud, entendida como “aquella que incorpora la Promoción de la Salud a su Proyecto Educativo y Laboral, con el fin de propiciar el desarrollo humano y mejorar la calidad de vida de quienes allí estudian o trabajan y, a la vez formarlos para que actúen como modelos o promotores de conductas saludables a nivel de sus familias, en sus futuros entornos laborales y en la sociedad en general” (Lange, 2006).

Sobre la base de la igualdad de oportunidades, se debe mantener un modelo educativo que permita a los estudiantes el ingreso, permanencia, graduación (eficiencia terminal) e inserción y promoción laboral y como un profesional competente y de alto nivel.

La universidad fortalecerá acciones y programas que permitan promover la permanencia del estudiante por medio de un acompañamiento permanente y sostenido que involucre acciones de nivelación (académica y tecnológica), de flexibilidad curricular, entre otros.

Cobertura y Equidad			
Objetivos Estratégicos	Metas estratégicas	Indicadores	Responsables
CE-2 Establecer condiciones en los Centros Universitarios y Sede Central que permitan la accesibilidad, la equidad y oportunidad de acceso a todas las poblaciones vulnerables.	2.1. Infraestructura física y tecnológica acorde con las poblaciones con requerimientos y necesidades especiales y educativas.	- Cantidad de infraestructura física y tecnológica accesible en los Centros Universitarios con cumplimiento de las necesidades especiales y educativas.	- Vicerrectoría Ejecutiva

Área Estratégica de Desarrollo: Tecnologías de Información y Comunicación para el aprendizaje a distancia (TICAD)

Se contribuye con el desarrollo nacional mediante el intercambio y construcción conjunta del conocimiento científico y tecnológico, generado por la UNED a través de la consolidación del desarrollo, adaptación y uso de tecnologías de información y comunicación (TIC) en el quehacer universitario.

A continuación se exponen los objetivos estratégicos, metas e indicadores establecidos para el área estratégica definida.

Tecnologías de Información y Comunicación para el aprendizaje a distancia			
Objetivos Estratégicos	Metas estratégicas	Indicadores	Responsables
TICAD-1 Fortalecer la infraestructura física y tecnológica de la UNED para la innovación y la investigación que apoyen el fortalecimiento del modelo a distancia.	1.1. Centros Universitarios y sede central con alta conectividad nacional.	- Cantidad de Centros Universitarios con fibra óptica.	- Vicerrectoría Ejecutiva - Dirección de Tecnología de Información y Comunicación
TICAD-2 Establecer la arquitectura de procesos	2.1. Procesos administrativos y	Cantidad de procesos	- Vicerrectoría de Planificación

Tecnologías de Información y Comunicación para el aprendizaje a distancia			
Objetivos Estratégicos	Metas estratégicas	Indicadores	Responsables
(administrativos y académicos) integrada y automatizada.	académicos automatizados en la sede central y Centros Universitarios.	académicos y automatizado: - Centros Universitarios - Sede Central.	- Centro de Planificación y Programación Institucional - Dirección de Tecnología de Información y Comunicación

Área Estratégica de Desarrollo: Investigación, Extensión, Docencia e Innovación (IEDI)

Hacia una mayor articulación entre la investigación, la extensión y la docencia para que a la luz de la innovación contribuyan con las transformaciones que requiere la sociedad; la tecnología será la herramienta y medio que permita la innovación y el desarrollo.

La investigación constituirá un pilar fundamental para la docencia, sus resultados serán parte de los objetos de aprendizaje, lo que a su vez involucrará a los estudiantes cada vez más en los procesos de investigación.

Se busca orientar el quehacer académico estableciendo un ligamen directo entre la Universidad y el entorno, entre aquella y las realidades sociales concretas, ofreciendo un espacio formativo que tenga como meta el mejoramiento de la calidad de vida.

Estos procesos incorporan criterios de internacionalización, cooperación, promoción y coordinación de relaciones con distintos organismos internacionales en cada una de sus actividades sustantivas.

A continuación se exponen los objetivos estratégicos, metas e indicadores establecidos para el área estratégica definida.

Investigación, Extensión, Docencia e Innovación			
Objetivos Estratégicos	Metas estratégicas	Indicadores	Responsables
	1.1. Espacios físicos y herramientas tecnológicas para el desarrollo de proyectos de investigación y extensión en Centros Universitarios que	- Cantidad de proyectos asignados al desarrollo de proyectos de investigación y extensión - Cantidad de aplicaciones tecnológicas	- Vicerrectoría de Investigación - Vicerrectoría Académica - Dirección de Extensión

Investigación, Extensión, Docencia e Innovación			
Objetivos Estratégicos	Metas estratégicas	Indicadores	Responsables
	cuenten con instalaciones propias.	utilizadas en los proyectos por Centros Universitarios.	
	1.2. Proyectos estratégicos de investigación y extensión articulados.	Cantidad de proyectos o iniciativas de investigación y extensión articulados: <ul style="list-style-type: none"> - Por regiones del país - Por Centro Universitario. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vicerrectoría de Investigación - Vicerrectoría Académica - Dirección de Extensión
IEDI-2 Consolidar redes con organizaciones gubernamentales, regionales y locales que favorezcan la investigación y extensión conjunta.	2.1. Redes de investigación y extensión consolidadas en las regiones del país.	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de redes activas por región y área de influencia del Centro Universitario - Cantidad de participantes en las redes activas por sector. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vicerrectoría de Investigación - Vicerrectoría Académica - Dirección de Extensión - Dirección de Centros Universitarios - Centros Universitarios
IEDI-3 Fortalecer proyectos conjuntos de investigación y extensión en las regiones del país, especialmente en aquellos cantones con bajos índices de desarrollo humano.	3.1. Proyectos de investigación y extensión en los cantones de bajos índices de desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de proyectos de investigación y extensión por cantón con bajos índices de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vicerrectoría de Investigación - Vicerrectoría Académica - Dirección de Extensión - Dirección de Centros Universitarios - Centros Universitarios

Lineamientos de Política Institucional 2007 - 2011

En la Asamblea Universitaria 074-2007, realizada el 15 de noviembre de 2007, se aprobó el documento **“Lineamientos de Política Institucional 2007 - 2011”**, en el cual entre otras cosas, se especifica lo siguiente en relación con los Centros Universitarios:

“Los centros universitarios como espacios académicos institucionales atenderán los siguientes lineamientos:

- a. Reestructurar el funcionamiento de los centros universitarios, estableciendo centros nodales de sus respectivas redes regionales, en atención de los espacios geográficos, de las comunidades y del estudiante.
- b. Constituir los centros nodales en centros universitarios desde la perspectiva del quehacer de la Universidad (docencia, investigación y extensión). En este esfuerzo se contemplarán los niveles pertinentes de desconcentración.
- i. Consolidar el proceso de desconcentración y de delegación de funciones académicas y administrativas para que se ofrezcan desde los Centros Universitarios.”

Mociones aprobadas en el III Congreso Universitario relacionadas con los Centros Universitarios:

“MOCIÓN 22

Iniciar un proceso de rearticulación regional de nuestros centros, constituyendo redes regionales. Estas redes tendrán un centro como eje e iniciará un proceso de transición reformulando el concepto de centro modelo 100% servicios y profundizando en sus otros extremos el acuerdo de la Sesión Nº 1504-2001 del Consejo Universitario.

Los centros vinculados mantendrán un perfil similar al actual, pero incrementarán sensiblemente la actividad académica, contemplando la inserción en las comunidades, el desarrollo de diversas actividades y la atención hacia áreas relegadas, tomando en cuenta las especificidades culturales y productivas en procura del mejoramiento en las condiciones de vida en su entorno.

Para esto se promoverán los grados pertinentes de descentralización y desconcentración que permitan tal cometido, la asignación de recursos adecuados; el establecimiento de mayores y mejores vínculos con otras instancias académicas y administrativas de la institución y el desarrollo de una política de formación del personal de los CEU para abordar las tareas propuestas.” (El destacado no es del original)

“MOCIÓN 23

Que la institución y las dependencias pertinentes garanticen acciones coordinadas con los CEU para la realización de estudios e investigaciones en las respectivas zonas de influencia, a fin de generar

conocimiento sobre necesidades y potencialidades de dichas zonas. Asimismo brinde recomendaciones sobre el desarrollo de programas para contribuir a la búsqueda y configuración de identidades culturales; la generación de espacios de reflexión comunal; la generación de espacios de creación artística; la mejora en procesos organizativos de los pobladores; y la mejora en las actividades productivas y económicas.

En cuanto a estas líneas de investigación se deben considerar la formación y/o capacitación de quienes investigan.

En la definición de la actividad de investigación y coordinación con los CEU, se debe considerar siempre la cuestión de la dificultad de acceso a los beneficios del quehacer universitario.

Se trata de ir construyendo dos matrices que se relacionan en tiempo y espacio. Una tiene que ver con la situación de poblaciones, actividades y áreas geográficas. La otra con necesidades y potencialidades para el desarrollo.

Esto permitirá contar con un cuadro estratégico para la elaboración, ejecución y control de programas académicos (formales y no formales) garantizando que los CEU, se conciben como espacios académicos mediante los cuales se concreta la relación universidad-sociedad.”

“MOCIÓN 24

“Iniciar en el año 2008, una práctica de encuentros bienales de nuestros centros universitarios, con el fin de compartir las diversas experiencias académicas para proponer y discutir orientaciones del quehacer universitario. Para el desarrollo de esta actividad se constituirá una comisión ad-hoc.”

Acuerdo de Desconcentración de Servicios y Fortalecimiento en los Centros Universitarios

Acuerdo del Consejo Universitario tomado en sesión 2021-2010, del 11 de marzo del 2010, artículo IV, inciso 2), donde se analizan las observaciones realizadas por los Administradores y Administradoras de Centros Universitarios, el Centro de Planificación y Programación Institucional y la Dirección de Asuntos Estudiantiles, en relación con la propuesta sobre desconcentración y delegación de funciones académicas y administrativas de los Centros Universitarios.

Establecer en cuanto a la delegación de funciones para la desconcentración de servicios académicos, de vida estudiantil y administrativos y el fortalecimiento en los Centros Universitarios:

1. El proceso de desconcentración de los servicios en los CEU, en el marco del presente acuerdo, se concibe como un proceso integral de cada Centro en coordinación con las instancias de la Sede Central.
2. Para la implementación de este acuerdo, la Administración, en conjunto con las instancias vinculadas al proceso de desconcentración, elaborarán un Plan de Desconcentración de los

servicios académicos, de vida estudiantil y administrativos en los CEU, con su respectivo Plan de Acción, para lo cual deberá considerar lo establecido en el apartado C) del presente acuerdo.

3. La finalidad de la desconcentración de los servicios en los CEU, es que a partir de un plazo perentorio, el CEU ejercerán en la persona del Administrador y en coordinación con las unidades técnicas respectivas, la autoridad administrativa de todos los servicios académicos, de vida estudiantil y administrativos, que brinden directamente a los estudiantes. En este sentido, les corresponderá entre otros:

a) Definir el horario de la entrega del servicio académico, o del servicio de vida estudiantil o administrativo en el Centro. Además les corresponde, ser los representantes de la Universidad en las regiones.

b) Velar por el cumplimiento de los servicios que ofrece el CEU, inclusive aquellos servicios producto de convenios o cartas de entendimiento, suscritos por la Universidad con otras instituciones nacionales o internacionales.

c) Coordinar con los funcionarios que laboran en el CEU, el disfrute de las vacaciones de cada uno. En el caso de los funcionarios destacados en el CEU por un año o menos, con una jornada total o parcial, la unidad técnica respectiva en conjunto con el funcionario deberán coordinar con el Administrador del CEU, el disfrute de las vacaciones, de manera que el servicio académico o de vida estudiantil que se ofrece al estudiante desde el CEU, no se afecte.

d) Formar parte, coordinar y mantener la autoridad funcional, cuando les corresponda, para avalar, supervisar y administrar proyectos regionales originados en las Comisiones Regionales Interuniversitarias (CRI) o cualquier otro que se le asigne al CEU.

4. Las unidades académicas, de vida estudiantil y administrativas de la sede central, mantendrán la autoridad técnica y con ello la potestad para normar y asesorar todo lo relativo a la prestación de los servicios académicos, de vida estudiantil o administrativo, que se brinden en los CEU de manera desconcentrada, lo anterior en coordinación con los CEU. En este sentido, tales unidades son las encargadas de definir cómo se brinda u orienta el servicio, velar por la calidad del servicio y lo correspondiente a la selección del personal que brinda tal servicio. En este último aspecto, la unidad técnica respectiva de la sede central coordinará con el administrador (a) del CEU dicha contratación, con la finalidad de considerar prioritariamente, personal de la región que cuente con la idoneidad para el puesto. La capacitación de este personal en lo relativo a su labor académica o técnica, es competencia exclusiva de estas unidades de la sede central. La inducción sobre las características del CEU, sus metas anuales y su relación con la comunidad, es responsabilidad del administrador del CEU.

B) Establecer en lo referente al proceso de desconcentración de los servicios académicos, de vida estudiantil o administrativos y el fortalecimiento de los CEU que:

1. La desconcentración de los servicios académicos, de vida estudiantil y administrativos en los CEU, como se indicó en el punto 1 del apartado (A) anterior, se concebirá como un proceso integral de cada Centro en coordinación con las Escuelas, la Dirección de Extensión y la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAES). Esta coordinación se hará extensiva con otras instancias de la Vicerrectoría Académica o de la Vicerrectoría de Investigación o de la Vicerrectoría Ejecutiva, cuando se amerite. Lo fundamental es garantizar la excelencia de los servicios que se ofrecen a los estudiantes desde los CEU y que la desconcentración de tales servicios sea producto del compromiso conjunto entre las unidades involucradas, y con ello se contribuya al fortalecimiento del CEU y su vinculación con la sociedad.

2. Como consecuencia, estos procesos de desconcentración de servicios académicos, de vida estudiantil o administrativos, deben darse de manera paulatina y ordenada, a partir del Plan de Desconcentración y su respectivo plan de acción que al respecto defina la Administración en conjunto con las instancias involucradas. Este plan debe considerar las características y condiciones (internas y externas) de cada CEU.

3. Las unidades académicas, de vida estudiantil y administrativas que participen en la desconcentración de los servicios, brindarán todo el apoyo (capacitación o inducción, entre otros) que requieran los funcionarios de los CEU, previo y durante el proceso de implementación de la desconcentración de los servicios, ello en beneficio de los intereses y el cumplimiento de la misión social de la Universidad.

4. El CEU que inicie el proceso de desconcentración en cada región, deberá contar con la infraestructura física, administrativa y tecnológica requerida para la oferta adecuada de los servicios, al menos con laboratorios de ciencias y de cómputo, biblioteca, sala de videoconferencia, con un área de vida estudiantil y con profesores tutores regionales. También y en coordinación con las instancias académicas y técnicas respectivas, deberá contar con los recursos humanos para la oferta de los servicios que brinde y para el desarrollo de proyectos de extensión o de investigación que se ejecuten desde los CEU, inclusive las acciones de control y seguimiento de cada actividad que se lleve a cabo, producto del proceso de desconcentración realizado.

5. La función esencial de los CEU que iniciarán el proceso de desconcentración de los servicios académicos, de vida estudiantil y administrativos, dadas sus condiciones internas y externas, será constituir redes de trabajo colaborativo con los CEU más cercanos. La finalidad es apoyar los servicios académicos, de vida estudiantil y administrativos de todos los CEU que se ubican geográficamente en la región.

6. El Plan de Desarrollo de los CEU 2010-2014, deberá incluir la desconcentración de los servicios académicos, de vida estudiantil y administrativos en todos los CEU, así como las respectivas redes de trabajo colaborativo regionales que apoyarán la oferta de estos servicios en los CEU de cada región.

7. Cada unidad académica, administrativa o técnica de la sede central deberán establecer indicadores de calidad del servicio que se ofrece de manera desconcentrada en cada CEU, y, sobre el proceso de desconcentración que se lleva a cabo en cada uno de ellos. El propósito es que los CEU cuenten con la información oportuna y pertinente que les permita autoevaluar en forma periódica, la oferta de los servicios que ofrece.

8. La Administración, en el marco del presente acuerdo, definirá las actividades de seguimiento y monitoreo, que permitan llevar a cabo una evaluación anual de los procesos de desconcentración de los servicios académicos, de vida estudiantil y administrativos que se realiza en cada CEU. El informe integral producto de estas actividades, deberá ser enviado por la Rectoría al Consejo Universitario, en el mes de marzo de cada año, para que este órgano, en coordinación con la Administración, tome de manera oportuna las acciones que correspondan.

9. El período máximo para la desconcentración de servicios (académicos, de vida estudiantil y administrativos) que se especifican en el presente acuerdo, es de cinco años a partir del 2010 inclusive, lo cual deberá ser considerado en el Plan de Desconcentración de los servicios académicos, de vida estudiantil y administrativos en los CEU, que se elabore para tal efecto.

C) Establecer en cuanto al Plan de Desconcentración de los servicios académicos, de vida estudiantil o administrativos en los CEU:

1. Será responsabilidad de la Administración, en conjunto con las instancias vinculadas al proceso de desconcentración, elaborar un Plan de Desconcentración de los servicios académicos, de vida estudiantil y administrativos en los CEU, con su respectivo plan de acción. Este plan de acción deberá incluir de manera pormenorizada la programación, evaluación y control de las acciones que se lleven a cabo. Asimismo deberá considerar, en los casos que se requiera, las posibles propuestas de modificaciones de nomenclatura o normativa institucional, producto del proceso de desconcentración de servicios que se realiza, para que sean conocidas y aprobadas por el Consejo Universitario en el momento oportuno.

2. El Plan de Desconcentración que se elabore deberá estar vinculado con el Plan de Desarrollo de los CEU 2010-2014.

3. Asimismo, deberá ser el resultado de un proceso de construcción participativo, que permita la definición colectiva sobre los elementos centrales de la desconcentración de servicios académicos, de vida estudiantil y administrativos, que se llevará a cabo.
4. Igualmente deberá considerar, la definición del tipo de desarrollo que se pretende para las áreas de influencia de cada Centros, de manera que las iniciativas que se propongan y aprueben, en el seno de la Comisiones Regionales Interuniversitarias (CRI) y en otras instancias institucionales, estén acordes con los requerimientos y las necesidades de cada región.
5. La Administración conformará un equipo de trabajo de alto nivel, con la representación de todos los sectores involucrados y con la correspondiente asesoría de la Oficina Jurídica, la Oficina Recursos Humanos y el Centro de Planificación y Programación Institucional, para definir los términos y alcances del Plan de Desarrollo del los CEU 2010-2014, el Plan de Desconcentración mencionado en el presente acuerdo, y los procedimientos que regularán la separación de la autoridad técnica y administrativa.
6. Asimismo, dicho Plan de Desconcentración deberá definir indicadores de seguimiento y control, tomando en cuenta lo establecido en los puntos 9 y 10 del apartado B) del presente acuerdo. Para ello se deberá constituir una comisión integrada por administradores de CEU y representantes de cada instancia involucrada, con la finalidad de que valore semestralmente, el avance del proceso, y que garantice además, una toma de decisiones oportuna y efectiva.
7. En lo concerniente a los horarios de todos los funcionarios de los CEU (incluyendo aquellos servidores que se designen por los servicios desconcentrados), se deberá recordar a los Administradores de los CEU y demás unidades técnicas, que existen regulaciones institucionales para los diferentes tipos de jornada laboral, las cuales deben considerarse en la definición de los horarios relativos a los servicios que brinde el CEU, de manera que se respete en el proceso de desconcentración que se lleve a cabo, los derechos laborales de los funcionarios.
8. Las unidades académicas, de vida estudiantil y administrativas de la sede central, de manera coordinada con cada CEU y la Dirección de Centros Universitarios establecerán los servicios, funciones y procedimientos que son susceptibles de prestarse en forma desconcentrada en cada CEU, con base en los lineamientos o directrices del presente acuerdo. En todos los casos, se debe evidenciar que con el servicio o actividad a desconcentrar se logra mejorar el servicio que se ofrece a los estudiantes desde los CEU.
9. El proceso de desconcentración administrativa que se lleve a cabo en los próximos cinco (5) años en los CEU, con base en el Plan de Desconcentración que se elaborará para tal fin, deberá considerar que a mediano plazo, todos los CEU cuenten con una infraestructura básica (física,

tecnológica y administrativa) que posibilite una adecuada oferta de servicios académicos, de vida estudiantil y administrativos, que responda a las necesidades de las regiones y sus comunidades.

D) Establecer en cuanto a la transformación de la estructura de los CEU:

1. Los CEU que hayan completado la desconcentración de los servicios académicos, de vida estudiantil y administrativos definida en el Plan de Desconcentración y en el respectivo plan de acción y que muestran además, un desarrollo creciente en las áreas sustantivas de la Universidad (Docencia, Extensión e Investigación), en el marco del presente acuerdo, se les aplicará un análisis administrativo de procesos y funciones, para determinar las mejoras en la estructura organizacional del Centro. Este análisis incluirá la posibilidad de la creación de un código de Jefe de Oficina para el titular que administrará el Centro en las nuevas condiciones.

E) En cuanto a la prioridad del presente acuerdo:

Se declara de interés institucional lo propuesto en el presente acuerdo.

Dos aspectos que en el quinquenio consolidarán el desarrollo de los Centros Universitarios

Préstamo con el Banco Mundial

Como parte de la última negociación del FESS entre las universidades y el gobierno de la República para el quinquenio 2011 – 2015, se plantea un préstamo a partir del cual a la UNED le corresponden cincuenta millones de dólares.

Las autoridades de la Universidad han apostado en la inversión de una parte significativa del préstamo en el desarrollo de los Centros Universitarios. Sin embargo aunque se tiene previsto que estos recursos entrarán a las finanzas de la Universidad durante el 2012, posiblemente su impacto se sentirá hasta más allá del 2013.

Como parte de este proceso se ha llevado a cabo todo un análisis de los Centros Universitarios y se pretende definir cuál será el Modelo de Centro Universitario que debemos desarrollar a futuro y que está incorporado en este plan.

El Fideicomiso

Lograr la aprobación de esta figura financiera con el Banco Nacional, proporcionará recurso presupuestario destinado a la infraestructura física y de equipamiento de los Centros

Universitarios. Por lo tanto, habrá que incorporarlo en este plan como una expectativa de desarrollo.

Estructura del Plan de Desarrollo de Centros Universitarios 2011 – 2015

Con base en los antecedentes presentados el Plan se estructura de la siguiente manera:

Construcción del Análisis Situacional de los Centros Universitarios

Este análisis se realizó desde dos enfoques:

1. La posición de los funcionarios de los Centros Universitarios sobre su quehacer y la relación con el resto de la Universidad.
2. La percepción que tienen los diferentes sectores de la Universidad (Investigación, extensión, docencia, vida estudiantil y administración) sobre los Centros Universitarios.

Marco Estratégico

Con una activa participación de los administradores y las nuevas percepciones y expectativas de desarrollo de los Centros se define el marco estratégico, compuesto por los siguientes elementos:

- Misión
- Visión
- Valores
- Factores claves de éxito

Plan de Acción

Como parte del proceso de formulación del Plan, se lleva a cabo un análisis de los diagnósticos, las expectativas de las autoridades, los acuerdos, las mociones y las presentaciones realizadas en los “Encuentros”. Por medio de dicho análisis se llega a la construcción de un diagrama de Medios – Fines que facilitará finalmente la definición de los proyectos y las acciones estratégicas que conformarán el respectivo plan de acción.

Plan de Desconcentración

Se incorpora el plan de desconcentración, cuya formulación fue aprobada por el Consejo Universitario cuyo objetivo es que las diferentes dependencias de la Institución puedan desplegar su quehacer hacia los Centros Universitarios, por medio de procesos administrativos y académicos eficientes y eficaces.

Vinculación del Plan con el Modelo de Centros Universitarios

Las autoridades universitarias han visualizado oportunidades de mejora en la operatividad de los Centros, lo cual aunado a los procesos de cambio y modernización de la educación a distancia, genera la necesidad de un nuevo modelo de Centros Universitarios.

Dicho modelo surgió con el propósito de vincular el accionar de las diferentes áreas sustantivas de la UNED y el papel que deben jugar los Centros Universitarios en el quehacer integral de la Universidad, lo cual hace necesario conceptualizar y estandarizar las funciones de los Centros, en relación con las expectativas y necesidades que presenta el entorno regional.

Análisis Situacional

La Dirección de Centros Universitarios seleccionó un amplio grupo de funcionarios de las diferentes áreas sustantivas de la Universidad para participar en un taller donde se presentó y discutió desde su perspectiva el quehacer de los Centros Universitarios.

Dentro del marco de referencia que se utilizó en la actividad se destaca la conceptualización de los Centros Universitarios desde las perspectivas de ubicuidad, flexibilización y socialización; en ese sentido ***la visión de los Centros Universitarios es convertirlos en gestores de cambio, un articulador de la docencia, investigación, extensión; así como un compromiso con su comunidad, la región, el estudiantado y los graduandos.***

En la medida de lo posible se respetó la redacción propuesta para no distorsionar lo expresado.

También, se destacan los **aspectos propuestos** que contribuirán a una mejora sustancial de los procesos, la razón es que muchos de ellos, sirvieron de base para la formulación del Plan de Acción y otros son guías para mejorar la vinculación Centros- Dependencias sustantivas.

A continuación se presentan los aportes realizados por cada uno de los grupos según las áreas sustantivas, **que describen la forma en que se realizan actualmente los procesos de investigación, extensión, vida estudiantil, docencia y administración en los Centros Universitarios.**

Docencia:

- Se llevan a cabo procesos de acuerdo con la personalidad del Administrador del Centro Universitario.
- Esfuerzos aislados y desordenados por Centros Universitarios.
- No se cuenta con evidencia para valorar la planificación real de los Centros Universitarios en las áreas (investigación, extensión, vida estudiantil)

Extensión:

- Se trabaja con voluntades, si existe o no voluntad de hacer el trabajo por parte del administrador, el extensionista y los voluntarios.
- Recursos disponibles.
- Interés de la persona que administra o de la extensionista. En algunos casos de los intereses manifiestos en la comunidad u organizaciones, en otros con intereses personalistas, por el mercado: oferta y demanda.

Al respecto se menciona que:

La UNED es un actor más en la comunidad, donde el Centro es un espacio de encuentro, es decir, no se trata de qué hacemos desde Sabanilla sino que hacemos juntos comunidad/universidad en una actuación local. La visión de lo local de los centros del futuro debe ser creada por todos los actores. Asimismo, debemos tener claro a dónde se dirige la universidad, ya que tenemos estructuras paralelas con funciones muy semejantes.

La vida de la universidad no redunda en su infraestructura sino en su misión, reducir la distancia con el conocimiento es una máxima fundamental.

Vida Estudiantil:

El área de Vida Estudiantil desarrolla todas sus actividades y servicios en los Centros Universitarios, lo anterior con diferentes grados de desconcentración, que van desde ofrecer el 100% de las actividades o el servicio desde el CEU, hasta ofrecerlas en su totalidad desde la sede central de manera coordinada con el CEU.

La meta del Área es ofrecer de manera regionalizada y totalmente desconcentrada, su actividad y servicios en todos los Centros Universitarios.

Área de Registro

Los procesos de Registro que se encuentran desconcentrados:

- Matrícula
- Certificaciones
- Graduación
- Reconocimientos

Estos procesos son asumidos por personal del CEU (en su mayoría), con la debida supervisión técnica de la Oficina de Registro.

En ningún caso el/la estudiante debe de salir de su CEU para realizar ninguno de los trámites de Registro.

Área de Promoción Estudiantil

Esta área consta de los siguientes programas:

- Deporte
- Arte
- Recreación
- Promoción de la salud y Voluntariado.

El área de Promoción Estudiantil cuenta con algunos /as promotores artísticos y deportivos en el CEU. Esta es una de las áreas que donde sus actividades y servicios son coordinadas desde la Sede Central y articuladas con los CEU.

Área de Orientación y Desarrollo Psicoeducativo

Esta área cuenta con los siguientes programas:

- Divulgación
- Orientación
- Atención a poblaciones específicas: necesidades educativas especiales, privados de libertad, exterior ay otros.

En el caso de la divulgación se hace de manera coordinada y articulada con todos los CEU.

En Orientación se cuenta con Orientadores/as en algunos de los CEU, que desarrollan talleres y procesos psicoeducativos. En todos los casos en tiempo parcial.

En la situación de las poblaciones específicas se realiza de manera coordinada y articulada con todos los/as CEU, docencia y el personal de Vida Estudiantil destacado en los CEU.

Área de Atención Socioeconómica

Los procesos del Área de Atención Socioeconómica son:

- Becas por condición socioeconómica
- Becas por participación estudiantil
- Formación Estudiantil
- Fondos específicos
- Atención regional en el área social y económica.

Todas las actividades y servicios se dan de manera articulada con los CEU. Actualmente se cuenta con nueve trabajadores sociales regionales, atendiendo 24 CEU.

Investigación:

Actualmente, los procesos de investigación se llevan a cabo desde los Centros Universitarios de la siguiente manera:

- Generación de proyectos.
- Instauración de una red de generación de información.
- Análisis de procesos en centros para la generación de información.
- Centros integrados al sistema de investigación con un rol específico.
- Análisis de regionalización e impacto de proyectos.
- Relación bidireccional y de trabajo en micro redes.

La Vicerrectoría de Investigación planteó el tema de Centros Universitarios como tema de Investigación, por lo tanto se apoya por un grupo que tiene el Centro como línea de investigación, ya que la problemática que enfrentan los Centros es vital para el cambio Universitario, estudiar los Centros es como estudiar a la UNED.

El Centro debe trabajar desde la perspectiva de redes para la generación de información regional.

Administración:

- Deficiencia en la articulación y comunicación entre las dependencias y la Administración.
- En estos momentos no somos gestores de cambio, sino ejecutores de procesos previamente establecidos.
- La gestión administrativa del CEU varía en función del perfil del Administrador.
- Se carece de controles en la gestión administrativa.

Aspectos que contribuirán a una mejora sustancial de los procesos de docencia, investigación, extensión, vida estudiantil y administración.

En base a la anterior situación los participantes proponen los siguientes aspectos de mejora:

Docencia:

- Diagnóstico previo de las necesidades de las regiones.
- Diagnóstico de cómo se lleva a cabo la investigación, extensión, vida estudiantil.
- Categorizar los tipos de Centros Universitarios.
- Elaborar y velar por el cumplimiento de un perfil de talento humano de los Centros Universitarios que responda a las demandas y características actuales de la sociedad.

Extensión:

- Espacios de trabajo con la comunidad, relación docencia y extensión en comunidad, que la Universidad esté al servicio de la comunidad y no sólo del estudiante regular, que todos los servicios, laboratorios, bibliotecas y audiovisuales puedan estar al alcance.
- Capacitar a los y las administradoras.
- Trabajar como sistema y no aisladamente.
- Que los recursos humanos en San José se acerquen más a las comunidades.
- Que se comprenda que un CEU es una unidad de extensión.
- Visualizar la extensión como academia y no como un proceso agregado.
- Elaboración de indicadores propios.

Vida Estudiantil:

El área de Vida Estudiantil debe desconcentrar todas sus actividades y servicios en un 100% en los CEU, para lo cual debe de contar con personal y la infraestructura necesaria para la ejecución de sus programas y proyectos.

En este sentido es necesario que todos los CEU cuenten con un área de Vida Estudiantil claramente definida, desde la organización misma que sea regionalizada y articulada de manera técnica desde la sede central, para la ejecución de todas sus acciones.

Se debe de contar con la infraestructura física diferenciada e integrada funcionalmente al CEU.

Para la mejora en el desarrollo de los procesos es necesario que se desarrolle el plan de acción y de desconcentración aprobado por el Consejo Universitario.

Es necesario que se analice el perfil de los/as de los administradores/as de CEU.

Para que el proceso de desconcentración sea exitoso debe de darse la condición de clima organizacional adecuado en todos los CEU.

Investigación:

- Reestructuración de las instancias de la Universidad.
- Noción de Centros como espacios dinámicos, el concepto de Centros tiene que ser de espacio no de infraestructura.
- Plan de Intervención Regional Universitaria.
- Desarrollar el concepto de trabajo en redes y micro redes, de manera tal que el trabajo en redes identifique puntos focales de acción que no necesariamente están ubicados en los Centros Universitarios, desde el punto de vista geográfico.

Administración:

- Desconcentración de presupuesto.
- Regionalización para mejorar servicios y optimizar el uso de los recursos.
- Vinculación y comunicación con todas las instancias.
- Sistema de control integrado eficiente y eficaz.

Principales requerimientos o expectativas que deben satisfacer los Centros Universitarios para que se puedan dar las mejoras mencionadas.

Docencia:

- Infraestructura propia para fortalecer la academia en la zona.
- Ancho de banda.
- Internet inalámbrico.

- La academia debe contar con las condiciones para desarrollar su labor docente.
- Equipamiento que incluya equipo computacional para el área administrativa y para acceso de los estudiantes.

Extensión:

- Voluntad.
- Motivación para trabajar en forma vinculada.
- Capacidad de vinculación comunitaria real.
- Tener claridad de que no es infraestructura sino conocimiento.

Vida Estudiantil:

Infraestructura, Recurso Humano y Tecnología:

El área de Vida Estudiantil claramente definida en cada CEU, con espacio físico para cada uno/ de los /as colaboradores/as de Vida Estudiantil: Trabajador/a Social, Orientador/a, Promotor/a Estudiantil y Registro, con el objetivo de que se desarrolle un trabajo equipo interdisciplinario e integrado al accionar del CEU.

Contar con espacios físicos para la recreación, actividades deportivas, artísticas para la promoción de la salud y la formación integral de los/as estudiantes.

A nivel tecnológico se requiere que cada funcionario/a de Vida Estudiantil cuente con acceso a la tecnología necesaria para el desarrollo de sus funciones.

Mejora en el clima organizacional de los CEU, opciones de capacitación permanente y periódica, además del recurso humano necesario para la regionalización de los servicios.

Investigación:

- Desarrollar el concepto de trabajo en red. Esta red nace a partir de puntos vitales de relación en que se identifiquen necesidades e intereses comunes.
- Consolidar a la UNED como un actor social regional más y el centro como un espacio de encuentro, pero con un plan de intervención regional.
- Desarrollo reflejado en el desarrollo de infraestructura.
- Definir cuál sería la visión de lo local en la configuración del centro del futuro.

Administración:

- Tecnología e infraestructura adaptada al nuevo modelo de universidad.
- Potenciar el talento humano existente en los CEU para que atiendan los procesos que demanda la nueva gestión.
- Espacios para la creatividad e innovación en los diferentes procesos.
- Un administrador gestor de proyectos de investigación y extensión de acuerdo con las líneas definidas por los entes competentes.
- Estructura regional funcional.

Nuevos procesos o actividades innovadoras para optimizar los servicios

Docencia:

- Centro líder por región que coordine las áreas fundamentales de la academia, a través del desarrollo de Direcciones regionales.
- Redes de fortalecimiento para la investigación y la extensión.
- Coordinación de procesos académicos con la Vicerrectoría Académica y las Unidades Académicas que la conforman.
- Redefinir las funciones de los Centros Universitarios (qué se quiere de los Centros Universitarios).
- Base de datos.
- Trámites en línea.
- Vida Estudiantil para fortalecer el sentido de permanencia: becas, actos culturales, representación interuniversitaria y actividades nacionales e internacionales, deporte, feria vocacional, atención a la diversidad, intercambio internacional.

Extensión:

- Hay estructuras contrapuestas. La construcción de un diseño y una estructura moderna con gerencias y vicerrectorías, ya que existen aspectos que son demasiado administrativos que deberían ser gerenciales y no tantos desde el plano académico. La transformación de la Dirección de Extensión, Dirección de Centros Universitarios y Regionalización en una Vicerrectoría que trabaje administración y academia en forma articulada, con la incorporación de una unidad de seguimiento / monitoreo para asuntos o incidencias que afecta el desempeño de los Centros Universitarios.
- Se piensa en función de las personas y no en función de la institución.
- Desaprovechamiento de recursos.
- Servicios obsoletos (por ejemplo: bibliotecas).
- Ser más gestores de conocimiento que de procesos administrativos.

- Diseño de acciones regionales articuladas y discusión del concepto de desarrollo local regional.

Vida Estudiantil:

El 100% de CEU con actividades y servicios regionalizados y articulados desde Vida Estudiantil.

Procesos de investigación regional propios del área de Vida Estudiantil para fortalecer e incrementar los servicios a los/as estudiantes.

Incidir positivamente en la permanencia y graduación de los estudiantes de manera específica e interdisciplinaria en cada CEU.

Administración:

- Procesos administrativos y académicos sistematizados (en línea)
- Que los CEU tengan su propia base de datos articulada con la DICU.
- Bibliotecas adaptadas al modelo virtual

Pasantías para identificar buenas prácticas que contribuyan al mejoramiento de servicios académicos y administrados en nuestros CEU

Situación Vista por los Administradores de Centros Universitarios

En un taller organizado por la Dirección de Centros Universitarios y el Centro de Planificación y Programación Institucional CPPI, en el que participaron los administradores de los Centros Universitarios, la Dirección de Centros Universitarios y otras autoridades universitarias, se construye el siguiente cuadro, con el fin de definir la situación actual de los Centros Universitarios, por medio de una identificación y análisis de sus fortalezas y debilidades, considerando los procesos internos (los servicios que se brindan en forma rutinaria) y los recursos tecnológicos, humanos y financieros de la institución.

Muchas de las propuestas de solución definidas (sombreadas) también fueron tomadas en consideración para la formulación de los proyectos que aparecen en el Plan de Acción; asimismo, algunas de estas propuestas responden directamente a los niveles de dirección y gestión de los Centros, por lo tanto se incluyen para que sean tomadas en cuenta por los funcionarios respectivos.

Fortalezas	Debilidades (limitaciones)	Propuestas de Solución
<p>Posicionamiento institucional:</p> <p>Buena imagen, construcción conjunta.</p> <p>Modalidad a distancia.</p> <p>Accesibilidad y flexibilidad del modelo educativo</p> <p>Convenios.</p>	<p>Infraestructura:</p> <p>Infraestructura insuficiente, asimétrica e inadecuada para la atención de los usuarios. Falta de infraestructura y mantenimiento.</p> <p>Uso o alquiler de escuelas y colegios. Pocas aulas. Mal estado de las instalaciones, a las cuales no se les da presupuesto.</p> <p>Carencia de infraestructura propia.</p>	<p>Plan de Desarrollo de Infraestructura para los Centros Universitarios.</p> <p>Procesos de planificación y presupuesto.</p>
<p>Compromiso institucional</p> <p>Las autoridades y escuelas han demostrado un mayor apoyo a los Centros.</p>	<p>Tecnología:</p> <p>Infraestructura tecnológica insuficiente: carencia de laboratorios, plataforma tecnológica inadecuada, problemas de acceso y aplicaciones, falta de disponibilidad y servicio de mantenimiento.</p>	<p>Equipamiento adecuado a las nuevas exigencias de servicio y de la modalidad a distancia.</p> <p>Uniformar el acceso a la tecnología y capacitación.</p> <p>Construcción de un portal más amigable, con información actualizada, que el usuario sea</p>

Fortalezas	Debilidades (limitaciones)	Propuestas de Solución
		<p>capaz de efectuar los procesos.</p> <p>Mejorar los servicios y mantenimiento de los equipos de los centros universitarios, desplazando técnicos en forma efectiva.</p>
<p>Recurso Humano:</p> <p>Mejora en el perfil del recurso humano de los centros universitarios.</p> <p>Mayor búsqueda de capacitaciones y oportunidades de formación, por parte del personal de los centros.</p> <p>Personal comprometido con su quehacer.</p> <p>Renovación del talento humano de los centros, el cual se encuentra motivado.</p>	<p>Recurso Humano:</p> <p>Asimetría en la asignación del talento humano acorde a los servicios básicos de los centros y la proyección que este realiza.</p> <p>Ausencia de talento humano para la ejecución de las cuatro áreas sustantivas del quehacer universitario.</p> <p>Ausencia de una política de renovación del talento humano.</p> <p>No en todos los centros existe el personal suficiente para el desarrollo adecuado de las funciones y servicios.</p> <p>Falta de capacitaciones apropiadas.</p> <p>Problemas de relaciones interpersonales.</p> <p>Resistencia al cambio.</p>	<p>Estudio y asignación de talento humano para el fortalecimiento en la gestión del CEU.</p> <p>Contratación de talento humano regional, consciente del entorno en el que realiza su función.</p> <p>Brindar capacitaciones que potencien las competencias del talento humano.</p> <p>Dotar de recurso humano de acuerdo a la cantidad de estudiantes y servicios brindados en el Centro.</p> <p>Interiorización de la política de centros universitarios.</p> <p>Programa de renovación de cuadros.</p> <p>Cambio del perfil de los funcionarios de los centros universitarios.</p> <p>Conformación de equipos de trabajo, personal profesional, acorde con el desarrollo actual y potencial de los centros universitarios, extensionistas, investigadores, trabajadores sociales.</p>

Fortalezas	Debilidades (limitaciones)	Propuestas de Solución
		Toma de decisiones colegiadas.
<p>Regionalización:</p> <p>Cobertura, presencia y liderazgo en las regiones.</p> <p>Valorados en las comunidades.</p> <p>Convenios con instituciones aledañas.</p> <p>Se desarrollan investigaciones en las regiones.</p> <p>Equipos de trabajo regionales.</p>	<p>Desarticulación de los Centros Universitarios:</p> <p>El desconocimiento de algunos funcionarios y estudiantes sobre la institución conlleva a la falta de identidad con la UNED.</p> <p>Falta de planificación y gestión.</p> <p>Falta de uniformidad en los procesos que se realizan en los centros.</p> <p>Limitaciones presupuestarias.</p> <p>Los centros no se visualizan como un solo bloque sino como islas.</p> <p>El CONED implica funciones administrativas y legales para el administrador. No existen reglas claras que consideren las potestades y responsabilidades de ambas instancias.</p> <p>El CONED requiere o utiliza parte de los recursos que se asignan a los centros universitarios.</p>	<p>Cumplimiento y acatamiento de los procesos de igual manera en todos los Centros.</p> <p>Definir canales de comunicación formales, fluidos y claros.</p> <p>Creación de protocolos de coordinación, comunicación (gestión), en los procesos que desarrollan los Centros en forma articulada en las regiones.</p> <p>Mejorar la planificación y comunicación de los procesos institucionales.</p> <p>Evaluación de la gestión de todos los Centros.</p> <p>Definir una estructura separada para el CONED, tal es el caso de los colegios científicos. Evolución del CONED.</p>
<p>Gestión del Centro Universitario:</p> <p>El horario favorece al estudiante que debe desplazarse al Centro durante la semana.</p>	<p>Perspectiva académica:</p> <p>Falta de contextualización del currículo.</p> <p>Insuficiente acompañamiento académico hacia los estudiantes.</p> <p>Insensibilidad por parte de las cátedras ante el reiterado fracaso</p>	<p>Desarrollar actividades que contribuyan a identificar al funcionario con el quehacer del Centro y de la Universidad en general.</p> <p>Establecer un vínculo entre el PAA, las escuelas y los centros universitarios.</p>

Fortalezas	Debilidades (limitaciones)	Propuestas de Solución
	<p>estudiantil por causas imputables a la institución.</p> <p>Ausencia de protocolos para atender problemas en la entrega de la docencia.</p> <p>Los Centros Universitarios no se visualizan como parte de la Academia.</p> <p>Los estudiantes deben viajar desde las zonas periféricas a la GAM a recibir algunas tutorías.</p> <p>Falta de comunicación, compromiso, articulación y socialización con las escuelas.</p> <p>Ausencia de procedimientos de coordinación entre los centros universitarios.</p> <p>Falta de controles de calidad en los servicios académicos.</p> <p>Servicios centralizados, los funcionarios de la Dirección de Asuntos Estudiantiles y la Dirección de Extensión que se desempeñan en el CEU pero con directrices centralizadas.</p> <p>Falta de tutores regionales.</p>	<p>Los funcionarios de los Centros deben desarrollar procesos o actividades de docencia, investigación y extensión.</p>
	<p>Gestión Institucional:</p> <p>Normativa institucional que desnaturaliza la institución, tal es el caso del Reglamento general estudiantil. La Universidad se asemeja a las universidades</p>	<p>Dar a conocer nuestro quehacer.</p> <p>Mejorar la propuesta de divulgación e información, acerca de la universidad.</p> <p>Elaboración de materiales de divulgación con una adecuada</p>

Fortalezas	Debilidades (limitaciones)	Propuestas de Solución
	<p>presenciales.</p> <p>Falta de divulgación, promoción y mercadeo.</p> <p>No se apoyan a los centros universitarios para que se constituyan en instancias estratégicas de la institución.</p> <p>Ausencia de planes institucionales y estratégicos. Existen pero no se da el debido seguimiento.</p> <p>Falta de divulgación de los planes existentes.</p> <p>Ubicación de los centros en la estructura organizacional.</p> <p>Inequidad en el desarrollo de los centros.</p> <p>Sentimiento de insensibilidad y trato desigual hacia los funcionarios de centros universitarios.</p>	<p>planificación.</p> <p>La administración debe buscar las estrategias necesarias para nivelar los centros que no cuentan con Regionalización.</p> <p>Crear una estructura diferente para los centros universitarios.</p> <p>Implementación real de la desconcentración.</p> <p>Crear un sistema de información institucional adecuado.</p>

Adicionalmente se formula la siguiente pregunta generadora:

1. ¿Cuál es el principal desafío que enfrentan los Centros Universitarios para lograr un desarrollo óptimo?

A la pregunta planteada se obtienen los siguientes resultados:

Lograr establecer una adecuada coordinación y cooperación con las diferentes dependencias de la Universidad y actores sociales en beneficio de la gestión del CEU y su incidencia en las comunidades.

Lograr la desconcentración y el liderazgo adecuado para la consecución de los fines, así como el respaldo de la universidad.

Hacer realidad la misión.

Convertirnos en espacios dinámicos con alto grado de impacto en los ámbitos donde está inmerso el CEU, con mecanismos y procedimientos de gestión claros, racionalmente bien coordinados entre diferentes instancias y con un alto grado de propuesta, en la búsqueda de soluciones y creando los espacios institucionales para su implementación. Ejemplo: Entrega de materiales, tutorías, plataforma tecnológica, acceso a información desde los centros, tiempos de respuesta a los estudiantes y trasiego de instrumentos de evaluación.

Por su parte se hace necesario poseer infraestructura propia con la dotación del talento humano adecuado, para la atención de las funciones y servicios de calidad para los estudiantes.

Integrar a todos los Centros Universitarios bajo una estructura suficientemente empoderada para la toma de decisiones institucionales.

CALL CENTER INTELIGENTE: Necesidad de crear un centro de atención a estudiantes, que les brinde información ágil y veraz; oxigenando el quehacer de los centros que atiende por teléfono un número importante de consultas.

Otorgar los recursos y el empoderamiento para la consecución de la labor de los Centros. Lograr integración congruente con el quehacer universitario.

Asimismo, se destaca la identificación de las siguientes amenazas:

La universidad se está alejando de la misión inicial, al implementar reglamentos y lineamientos que son inflexibles para el estudiante y que limitan la posibilidad de atender situaciones fortuitas, distancia y otras barreras que deberían ser superadas por los sistemas de educación a distancia Ejemplo: Traslado de exámenes, carga académica a matricular, entre otros.

Otras universidades están incursionando en el modelo a distancia.

Marco Estratégico

A continuación se presenta el marco estratégico compuesto específicamente por la misión, visión, valores y factores clave de éxito. Este proceso se realizó con la amplia participación de los administradores de Centros Universitarios, la Dirección y algunas autoridades universitarias; asimismo, se tomaron en cuenta los aspectos estratégicos mencionados en los diferentes diagnósticos que se realizaron.

Misión

Los Centros Universitarios son espacios desconcentrados administrativa y académicamente, con capacidad de gestión y decisión, que garanticen docencia, investigación, extensión y vida estudiantil, para brindar servicios de calidad a los estudiantes y a la comunidad, por medio de la articulación con otros actores que contribuyan a construir un mayor desarrollo, acorde con las necesidades de cada región.

Visión

Los Centros Universitarios serán reconocidos como gestores administrativos y académicos para coadyuvar en el desarrollo regional, constituyendo espacios de trabajo en red, con altos niveles de planificación, flexibilidad y socialización, por medio de la coordinación y la conectividad que proporcione al estudiante y a la comunidad servicios de calidad, inclusivos, equitativos, desconcentrados y acordes a las necesidades de los espacios geográficos donde se desarrollan.

Valores Definidos

- ✓ **Responsabilidad laboral:** El funcionario de Centro Universitario velará por el óptimo desempeño de la labor cotidiana. La responsabilidad laboral se logra al cumplir con las normas y procedimientos establecidos para el adecuado funcionamiento de la universidad.
- ✓ **Inclusión:** Trato igualitario sin distinción de credo, género, nivel educativo, nacionalidad o afiliación política, etnia y personas con necesidades físicas y educativas especiales, por medio del compromiso con la persona y/o la comunidad necesitada.
- ✓ **Honestidad:** Es la expresión coherente y auténtica de todo funcionario de Centro Universitario.
- ✓ **Equidad:** Brindar un servicio de calidad por igual en todos los Centros Universitarios y demostrar empatía hacia las necesidades de estudiantes, funcionarios y comunidades, de acuerdo con el contexto regional y local.

- ✓ **Excelencia:** Gestión y obtención de resultados exitosos, con disposición al mejoramiento continuo en beneficio de los estudiantes y la población en general.
- ✓ **Compromiso:** Cumplir con entusiasmo los objetivos institucionales, enfrentando las dificultades o limitaciones que se den en el proceso.
- ✓ **Liderazgo:** Capacidad de incentivar el cambio exitoso en la sociedad, orientado a la transformación de principios y valores que incidan en el mejoramiento de la calidad de vida.
- ✓ **Respeto:** Valorar las capacidades de los compañeros de trabajo, estudiantes y personas en general para mantener relaciones asertivas.
- ✓ **Tolerancia:** Aceptar a quienes nos rodean, con respeto y consideración mutua hacia las creencias y opiniones.

Factores Claves de Éxito

MODELO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN: Implementar los lineamientos y políticas institucionales, por medio de acciones coordinadas que permitan la adecuada gestión **académica** y administrativa en los Centros Universitarios. La gestión está orientada a las necesidades de los estudiantes y las expectativas de desarrollo de las comunidades.

ADAPTACIÓN, PERMANENCIA Y ÉXITO DEL ESTUDIANTE: Desarrollar acciones integradas, tanto académicas como de vida estudiantil que propicien un proceso sostenido de inducción y acompañamiento al estudiante sobre la modalidad a distancia y los servicios que recibe, basado en la igualdad de oportunidades que permita el ingreso, permanencia y graduación como un profesional competente.

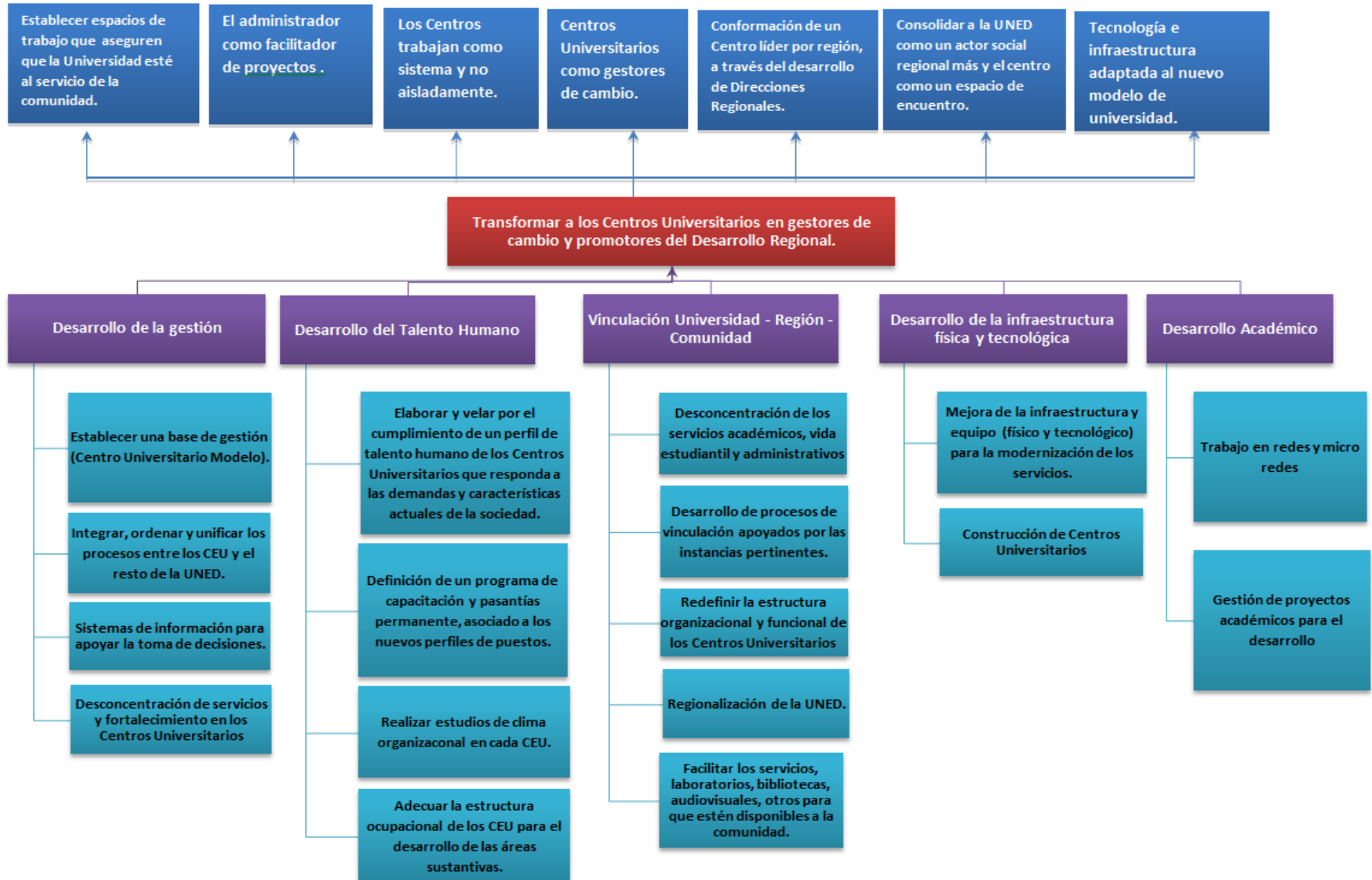
COMPROMISO DEL FUNCIONARIO: Desarrollo de habilidades técnicas y personales que fomenten en los funcionarios el sentido de pertenencia, disposición al cambio y motivación en la labor que realizan.

PLAN DE ACCIÓN

En el Plan de Acción que se expresa en el diagrama 1 de medios y fines se proponen cinco grandes Áreas de trabajo, como son: **el Desarrollo de la Gestión, el Desarrollo del Talento Humano, la Vinculación Universidad – Región – Comunidad, Desarrollo de la Infraestructura física y tecnológica y Desarrollo Académico**, los cuales convergen para alcanzar un objetivo principal que es la **“Transformación de los Centros Universitarios en gestores de cambio y promotores de desarrollo regional”** y a su vez promueven que los Centros Universitarios concreten los fines que se plantean, tales como: Establecer espacios de trabajo que aseguren que la Universidad esté al servicio de la comunidad, el administrador como facilitador de proyectos, los Centros Universitarios trabajando como sistema y no aisladamente, y el Centro como un espacio de encuentro y Tecnología e infraestructura adaptada al nuevo modelo de la Universidad.

En el siguiente diagrama de Medios – Fines se presentan los proyectos más relevantes a liderar por las diferentes instancias de la universidad, la Dirección de Centros y los Centros Universitarios, orientadas a la consecución del principal objetivo y enfocadas al logro de los fines planteados, tal como se observa en el siguiente diagrama.

Diagrama 1.
Diagrama de árbol Medios - Fines



A continuación se presentan los proyectos y acciones estratégicas que se establecieron como prioritarios para el próximo quinquenio, considerando el trabajo institucional previo realizado no sólo para la construcción de este plan sino también para brindar dirección y/o lineamientos a la gestión y el desarrollo de los Centros Universitarios.

Cada Proyecto está vinculado a un Factor Clave de Éxito, tiene un objetivo y estrategia de implementación. Las acciones estratégicas corresponden a aquellas acciones necesarias para concretar el proyecto; sin embargo, algunas de estas por su naturaleza se pueden admitir como sub- proyectos de aquellos.

Los proyectos resaltados con un asterisco (*) corresponden a iniciativas planteadas en el proyecto del Banco Mundial, por lo que hay que trabajar en ellos, ya que cuando vengan los desembolsos estas acciones tengan un avance significativo.

Área Estratégica Desarrollo de la Gestión

Proyecto: Implementación del nuevo Modelo de Centros Universitarios como gestores de cambio.			
Factor clave de éxito: Modelo estratégico de gestión.			
Objetivo Estratégico: Definir el Modelo de Centro Universitario como gestor de cambio y de desarrollo local y regional.			
Estrategia: Partir del documento: "Centro universitario: gestor de cambio y de desarrollo local y regional" para desarrollar acciones en torno a la nueva visión de Centro Universitario.			
Acciones estratégicas	Participantes	Plazo	Indicador
Finalizar y avalar el documento: "Centro universitario: gestor de cambio y de desarrollo local y regional" <i>Nota: Para lograr lo anterior se deben concretar las siguientes acciones</i>	Comisión de trabajo en torno al Modelo de Centros Universitarios Consejo Universitario Consejo de Rectoría	2011-2012	Documento aprobado

Proyecto: Implementación del nuevo Modelo de Centros Universitarios como gestores de cambio.			
Factor clave de éxito: Modelo estratégico de gestión.			
Objetivo Estratégico: Definir el Modelo de Centro Universitario como gestor de cambio y de desarrollo local y regional.			
Estrategia: Partir del documento: "Centro universitario: gestor de cambio y de desarrollo local y regional" para desarrollar acciones en torno a la nueva visión de Centro Universitario.			
Acciones estratégicas	Participantes	Plazo	Indicador
Evaluar la situación de los Centros Universitarios en comparación con el nuevo Modelo, con el fin de identificar los aspectos por desarrollar o mejorar en cada CEU.	Centros Universitarios Dirección de Centros Universitarios Centro de Investigación y Evaluación Institucional	2012-2013	% de Centros Universitarios funcionando como Centros de gestión de cambio y desarrollo regional.
Rediseño de procesos y procedimientos académicos y administrativos que vinculen a los Centros Universitarios y estos con el resto de la Universidad, propiciando el aseguramiento de la calidad de los servicios, la formalización de controles en la gestión administrativa y potenciando el uso de la infraestructura tecnológica y los sistemas de información institucional.	Centro de Planificación y Programación Institucional Oficinas de la UNED Centros Universitarios Dirección de Centros Universitarios	2012 – 2015 (Proceso de actualización permanente)	Nº de procesos rediseñados. Nº Procedimientos nuevos levantados % de procedimientos rediseñados
Reglamentar los diferentes procedimientos definidos.	Centro de Planificación y Programación Institucional Oficina Jurídica Centros Universitarios Dirección de Centros Universitarios	2012-2013	% de Reglamentos aprobados
Diseñar y desarrollar una plataforma de servicios académicos y administrativos que permita el acceso tanto de manera presencial como en línea. <i>(Esta acción debe ser la base para el siguiente proyecto que es parte de las iniciativas del Proyecto)</i>	Centro de Planificación y Programación Institucional Dirección de Tecnología, Información y Comunicación Centros Universitarios	2013-2015	Acceso al 100% de los servicios por medio de la plataforma.

Proyecto: Implementación del nuevo Modelo de Centros Universitarios como gestores de cambio.			
Factor clave de éxito: Modelo estratégico de gestión.			
Objetivo Estratégico: Definir el Modelo de Centro Universitario como gestor de cambio y de desarrollo local y regional.			
Estrategia: Partir del documento: "Centro universitario: gestor de cambio y de desarrollo local y regional" para desarrollar acciones en torno a la nueva visión de Centro Universitario.			
Acciones estratégicas	Participantes	Plazo	Indicador
Banco Mundial).	Dirección de Centros Universitarios		
(*)Enlazar a los Centros Universitarios y la Sede Central por medio de la creación de un sistema de información y comunicación que permita monitorear y dar seguimiento al Centro, sus servicios e impacto, contribuyendo a la toma de decisiones y a la gestión de los Centros. (Este sistema está vinculado al Sistema de información para el apoyo a la toma de decisiones y la gestión institucional)	Dirección de Centros Universitarios Centros Universitarios Dirección de Tecnología, Información y Comunicación	2013-2015	Sistema de información y comunicación en funcionamiento. Toma de decisiones basadas en información oportuna, veraz y confiable.
(*) Contar con un Sistema de indicadores de gestión de los Centros Universitarios, que pueda ser automatizado en el mediano plazo. (Forma parte del proyecto presentado al Banco Mundial Sistema de Información para el apoyo a la toma de decisiones y la gestión institucional)	Dirección de Centros Universitarios Centro de Investigación y Evaluación Institucional Centro de Planificación y Programación Institucional Dirección de Tecnología, Información y Comunicación	2011-2015 (Anualmente)	Sistema de información automatizado Reportes anuales del Sistema
(*) Definir e implementar un modelo de evaluación de Centros Universitarios articulado al sistema de gestión de indicadores. (Forma parte del proyecto presentado al Banco	Centro de Investigación y Evaluación Institucional Centro de Planificación y Programación Institucional Vicerrectoría Académica	2012 – 2015 (Anualmente)	% de Centros evaluados / año

Proyecto: Implementación del nuevo Modelo de Centros Universitarios como gestores de cambio.			
Factor clave de éxito: Modelo estratégico de gestión.			
Objetivo Estratégico: Definir el Modelo de Centro Universitario como gestor de cambio y de desarrollo local y regional.			
Estrategia: Partir del documento: “Centro universitario: gestor de cambio y de desarrollo local y regional” para desarrollar acciones en torno a la nueva visión de Centro Universitario.			
Acciones estratégicas	Participantes	Plazo	Indicador
<i>Mundial Sistema de Información para el apoyo a la toma de decisiones y la gestión institucional)</i>	Centros Universitarios Dirección de Centros Universitarios		
Realizar una propuesta de diseño de la arquitectura de redes necesaria para el desarrollo de redes de investigación y extensión.	Dirección de Tecnología, Información y Comunicación Centros Universitarios Dirección Centros Universitarios	2013-2015	Propuesta de arquitectura de redes

Proyecto: Desconcentración de Servicios y Fortalecimiento en los Centros Universitarios.²			
Factor clave de éxito: Modelo estratégico de gestión, Adaptación, permanencia y éxito del estudiante y Compromiso del funcionario.			
Objetivo Estratégico: Ampliar el accionar de la investigación y extensión a las diferentes regiones y localidades del país.			
Estrategia: Desarrollo de proyectos articulados (investigación – extensión – docencia – vida estudiantil) y de impacto estratégico en todas las regiones del país.			
Acciones estratégicas	Participantes	Plazo	Indicador
Identificar los servicios académicos y administrativos requeridos por el estudiantado en los Centros Universitarios, así como los requerimientos para su desconcentración, automatización y sistematización.	Centro de Planificación y Programación Institucional Vicerrectoría Académica Vicerrectoría Ejecutiva Dirección de Centros	2012	Informe de servicios a desconcentrar en los Centros Universitarios

² Acuerdo del Consejo Universitario tomado en sesión 2021-2010, artículo IV, inciso 2.

Proyecto: Desconcentración de Servicios y Fortalecimiento en los Centros Universitarios. ²			
Factor clave de éxito: Modelo estratégico de gestión, Adaptación, permanencia y éxito del estudiante y Compromiso del funcionario.			
Objetivo Estratégico: Ampliar el accionar de la investigación y extensión a las diferentes regiones y localidades del país.			
Estrategia: Desarrollo de proyectos articulados (investigación – extensión – docencia – vida estudiantil) y de impacto estratégico en todas las regiones del país.			
Acciones estratégicas	Participantes	Plazo	Indicador
	Universitarios Centros Universitarios Estudiantes		
Establecer la normativa para el desarrollo, seguimiento y asesoría de lo relativo a la prestación de los servicios académicos, de vida estudiantil y administrativos que se brinden en los Centros Universitarios de forma desconcentrada.	Vicerrectoría Académica Vicerrectoría Ejecutiva Dirección de Asuntos Estudiantiles Dirección de Extensión Dirección de Centros	2012	Normativa aprobada, socializada e implementado
Establecer los procedimientos que regulen la separación de la autoridad técnica y administrativa para los procesos de desconcentración.	Vicerrectoría de Planificación Dirección de Centros Universitarios Oficina Jurídica Oficina de Recursos Humanos	2012	% Procedimientos aprobados
Implementar un plan de desconcentración para los servicios académicos y administrativos en los Centros Universitarios.	Vicerrectoría de Planificación Centro de Planificación y Programación Institucional	2012	Plan de desconcentración implementado
Brindar la capacitación e inducción necesarias para el personal de los Centros Universitarios previo y durante el proceso de implementación de la desconcentración de los servicios.	Unidades académicas y administrativas Vida Estudiantil	2012	Número de capacitaciones brindadas
Desarrollar un sistema de indicadores para la desconcentración de servicios de los Centros Universitarios.	Vicerrectoría de Planificación Dirección de Centros Universitarios Centros Universitarios	2012	Sistema de indicadores

Proyecto: Desconcentración de Servicios y Fortalecimiento en los Centros Universitarios. ²			
Factor clave de éxito: Modelo estratégico de gestión, Adaptación, permanencia y éxito del estudiante y Compromiso del funcionario.			
Objetivo Estratégico: Ampliar el accionar de la investigación y extensión a las diferentes regiones y localidades del país.			
Estrategia: Desarrollo de proyectos articulados (investigación – extensión – docencia – vida estudiantil) y de impacto estratégico en todas las regiones del país.			
Acciones estratégicas	Participantes	Plazo	Indicador
Construir una gestión en red entre los Centros Universitarios y la Academia que permita definir la oferta académica regional, así como fortalecer y/o consolidar proyectos de vida estudiantil, investigación y extensión.	Vicerrectoría Académica Dirección de Centros Universitarios Centros Universitarios	2012 – 2015 (Proceso permanente)	Oferta académica regional
Replantear la estructura organizacional y funcional, de la Dirección de Centros y los Centros Universitarios, en relación con la nueva propuesta “Centros Universitarios como gestores de cambio”, el Plan de Desarrollo Institucional y el presente Plan.	Centro de Planificación y Programación Institucional Dirección de Centros Universitarios Centros Universitarios	2012 – 2013	Estructura en funcionamiento
Establecer las actividades de monitoreo y seguimiento para la evaluación de los procesos de implementación de la desconcentración.	Vicerrectoría de Planificación Dirección de Centros Universitarios	2012	Proceso de evaluación
Implementar un sistema de Call - Center para mejorar el sistema de comunicación e información para el estudiante y usuarios de los Centros.	Dirección de Centros Universitarios Centros Universitarios Dirección de Tecnología, Información y Comunicación Centro de Planificación y Programación Institucional	2012-2015	Call - Center en funcionamiento Tipo de información y comunicación
Plantear una propuesta de regiones funcionales para el desarrollo de acciones administrativas y académicas en los Centros Universitarios.	Vicerrectoría de Planificación Vicerrectoría Académica Dirección de Centros Universitarios	2012	Regiones de desarrollo establecidas

Área Estratégica Desarrollo del Talento Humano

Proyecto: Elaborar y velar por el cumplimiento de un perfil de talento humano de los Centros Universitarios que responda a las demandas y características actuales de la sociedad.			
Factor clave de éxito: Compromiso del funcionario.			
Objetivo Estratégico: Desarrollar los Centros Universitarios como gestores de cambio y desarrollo local y regional.			
Estrategia: Definir el nuevo perfil de los puestos de los Centros Universitarios, especialmente el del Administrador, a través de procesos participativos y enlazados con los diferentes actores con confluyen y se ven afectados por el desempeño de los funcionarios en los Centros.			
Acciones estratégicas	Participantes	Plazo	Indicador
Actualizar el manual de puestos de manera que la descripción del administrador y demás funcionarios que se desempeñan en el Centro sea acorde con las nuevas exigencias y expectativas de la Universidad y el entorno en el cual se desenvuelven.	Vicerrectoría Académica Dirección de Centros Universitarios Oficina de Recursos Humanos Centros Universitarios Estudiantes	2011-2012	Redefinición del Perfil de administrador y de los diferentes puestos
Definición de una estructura ocupacional para los Centros Universitarios, que incluya el total de los servicios que ofrece y la desconcentración de las áreas sustantivas, que pueda ser adecuada a la realidad de los diferentes Centros, es decir, a la población atendida, proyectos, vinculación comunal y regional, entre otros.	Vicerrectoría Académica Dirección de Centros Universitarios Oficina de Recursos Humanos Centros Universitarios	2011-2012	% de los Centros Universitarios ofertando y con acceso a los diferentes productos y servicios de la UNED.
Análisis y conformación de perfiles de puesto acordes con los requerimientos de los distintos Centros Universitarios.	Vicerrectoría Académica Dirección de Centros Universitarios Oficina de Recursos Humanos Centros Universitarios	2012-2015 (Proceso permanente)	Personal contratado y promovido de acuerdo a las necesidades reales de los Centros y las poblaciones atendidas.
Definir la estructura ocupacional que requiere cada Centro Universitario.	Dirección de Centros Universitarios Oficina de Recursos Humanos Centros Universitarios	2012-2013	Centros Universitarios con el número de funcionarios necesarios para el desarrollo adecuado de sus funciones.

Proyecto: Programa de capacitación y pasantías permanente, asociado a los nuevos perfiles de puesto.			
Factor clave de éxito: Compromiso del funcionario.			
Objetivo Estratégico: Desarrollar los Centros Universitarios como gestores de cambio y desarrollo local y regional.			
Estrategia: Articular acciones entre las instancias de la Universidad abocadas al desarrollo de procesos de capacitación y actualización de funcionarios, con el fin de fortalecer las competencias de manera que respondan a los nuevos perfiles de puesto.			
Acciones estratégicas	Participantes	Plazo	Indicador
(*) Diseñar e implementar procesos y/o cursos de capacitación y actualización (incluyendo pasantías) del talento humano de los Centros Universitarios para que los funcionarios cuenten con los conocimientos y competencias, de acuerdo a las necesidades del modelo de Centros Universitarios y demás estrategias y/o proyectos institucionales, considerando las distintas áreas.	Vicerrectoría Académica Centro de Capacitación en Educación a Distancia Programa de Aprendizaje en línea Dirección de Centros Universitarios Oficina de Recursos Humanos Centros Universitarios	2012-2015 (Procesos permanentes)	Personal idóneo para el desempeño de las funciones

Proyecto: Realizar estudios de clima organizacional en cada uno de los Centros Universitarios.			
Factor clave de éxito: Compromiso del funcionario.			
Objetivo Estratégico: Propiciar un clima organizacional que favorezca ambientes laborales que estimulen el desarrollo personal, profesional y del Centro como institución.			
Estrategia: Promover la mejora continua, enfocada en la calidad de vida laboral de los funcionarios de los Centros Universitarios, con el fin de elevar los niveles de satisfacción laboral y de desempeño.			
Acciones estratégicas	Participantes	Plazo	Indicador
Realizar un estudio técnico de la situación de clima organizacional de la Dirección de Centros Universitarios y de cada uno de los Centros Universitarios.	Oficina de Recursos Humanos Dirección de Centros Centros Universitarios	2012-2015 (Procesos periódicos)	% de Instancias con diagnóstico realizado.

Proyecto: Realizar estudios de clima organizacional en cada uno de los Centros Universitarios.			
Factor clave de éxito: Compromiso del funcionario.			
Objetivo Estratégico: Propiciar un clima organizacional que favorezca ambientes laborales que estimulen el desarrollo personal, profesional y del Centro como institución.			
Estrategia: Promover la mejora continua, enfocada en la calidad de vida laboral de los funcionarios de los Centros Universitarios, con el fin de elevar los niveles de satisfacción laboral y de desempeño.			
Acciones estratégicas	Participantes	Plazo	Indicador
Elaborar e implementar un plan de mejora de acuerdo con los resultados de cada uno de los estudios.	Oficina de Recursos Humanos Dirección de Centros Centros Universitarios	2012-2015 (Procesos periódicos)	% de instancias con plan de mejora definido. Número de acciones implementadas y evaluadas.

Área Estratégica Vinculación Universidad – Región – Comunidad

Proyecto: Desconcentración de los servicios académicos, de vida estudiantil y administrativos.			
Factor clave de éxito: Modelo estratégico de gestión, Adaptación, permanencia y éxito del estudiante y Compromiso del funcionario.			
Objetivo Estratégico: Ampliar el accionar de la investigación y extensión a las diferentes regiones y localidades del país.			
Estrategia: Desarrollo de proyectos articulados (investigación – extensión – docencia – vida estudiantil) y de impacto estratégico en todas las regiones del país.			
Acciones estratégicas	Participantes	Plazo	Indicador
Definir una estrategia de vinculación para la formulación, ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos conjuntos entre las áreas sustantivas; así como el aseguramiento de la construcción y funcionamiento de una red con la academia que facilite	Vicerrectoría de Planificación Vicerrectoría de Investigación Vicerrectoría Académica Dirección de Asuntos Estudiantiles Dirección de Extensión	2012	Estrategia de vinculación socializada y puesta en marcha

Proyecto: Desconcentración de los servicios académicos, de vida estudiantil y administrativos.			
Factor clave de éxito: Modelo estratégico de gestión, Adaptación, permanencia y éxito del estudiante y Compromiso del funcionario.			
Objetivo Estratégico: Ampliar el accionar de la investigación y extensión a las diferentes regiones y localidades del país.			
Estrategia: Desarrollo de proyectos articulados (investigación – extensión – docencia – vida estudiantil) y de impacto estratégico en todas las regiones del país.			
Acciones estratégicas	Participantes	Plazo	Indicador
el desarrollo de una oferta académica regionalizada.	Dirección de Centros Universitarios		
Definir los requerimientos de espacio físico y herramientas tecnológicas para el desarrollo de proyectos de docencia, vida estudiantil, investigación y extensión en los diferentes Centros Universitarios.	Vicerrectoría Ejecutiva Dirección de Tecnología, Información y Comunicación Vicerrectoría de Investigación Dirección de Extensión Dirección de Centros Universitarios Centros Universitarios	2012-2013	Desarrollo de proyectos de investigación y extensión en cada uno de los Centros Universitarios
Formular e implementar proyectos estratégicos a nivel comunal y regional que articule la docencia, vida estudiantil, investigación y extensión, en cada uno de los Centros Universitarios.	Vicerrectoría de Investigación Vicerrectoría Académica Dirección de Extensión Dirección de Centros Universitarios Centros Universitarios	2012-2015 (Procesos permanentes)	Centros Universitarios con proyectos estratégicos y articulados
Priorizar la ejecución de proyectos conjuntos de investigación y extensión en los cantones de bajo índice de desarrollo humano.	Vicerrectoría de Investigación Vicerrectoría Académica Dirección de Extensión Dirección de Centros Universitarios Centros Universitarios	2012-2015 (Procesos permanentes)	100% de cantones con bajo índice de desarrollo humano con proyectos de investigación y extensión

Proyecto: **Desarrollo de procesos de información, comunicación y divulgación apoyados por las instancias pertinentes.**

Factor clave de éxito: Modelo estratégico de gestión.

Objetivo Estratégico: Contribuir a la promoción, desarrollo de enlaces y coordinación de relaciones entre la Universidad y los diferentes actores sociales propios del entorno de cada Centro Universitario.

Estrategia: Establecer líneas directas de asesoría entre las instancias de la sede central y los diferentes Centros Universitarios para el desarrollo de procesos que faciliten enlazar a los Centros con los diversos actores comunales y regionales.

Acciones estratégicas	Participantes	Plazo	Indicador
Definición y puesta en marcha de una estrategia de comunicación y promoción que considere los distintos públicos que atiende y desea atraer cada Centro Universitario, así como las tecnologías con las que cuenta la Universidad.	Oficina Institucional de Mercadeo y Comunicación Dirección de Internacionalización y Cooperación Dirección de Centros Universitarios Centros Universitarios	2012-2015 (Procesos permanentes)	Acciones de comunicación y promoción en marcha Base de datos de contactos con instituciones públicas, privadas, ONG's locales y regionales
Creación de una base de datos con información de los enlaces o contactos de las distintas instituciones públicas, privadas, ONG's y personas de interés.	Dirección de Centros Universitarios Centros Universitarios Dirección de Tecnología, Información y Comunicación	2012-2013	Base de datos
Realizar actividades para la proyección comunal y regional del quehacer de los Centros Universitarios, especialmente de aquellos proyectos que impulsan el desarrollo social de las comunidades.	Oficina Institucional de Mercadeo y Comunicación Dirección de Centros Universitarios Centros Universitarios Otras Instancias o funcionarios (as) involucrados (as)	2012-2015 (Procesos permanentes)	Actividades de proyección

Proyecto: Redefinir la estructura organizacional y funcional de los Centros Universitarios.			
Factor clave de éxito: Modelo estratégico de gestión.			
Objetivo Estratégico: Evaluar y definir una estructura organizacional y funcional articulada a la normativa, con altos niveles de eficiencia y que responda a los requerimientos de la Universidad.			
Estrategia: Articulación del modelo de gestión con la estructura organizativa con visión participativa e interdisciplinaria.			
Acciones estratégicas	Participantes	Plazo	Indicador
Evaluación de la estructura organizacional y funcional de la Dirección de Centros Universitarios y el Centro Universitario propiamente.	Dirección de Centros Centros Universitarios Centro de Investigación y Evaluación Institucional	2012	Documento de evaluación finalizado
Revisión estructural y funcional, con base en la evaluación previa y lo propuesto en este plan, incorporando funciones estratégicas.	Dirección de Centros Centros Universitarios Centro de Planificación y Programación Institucional	2012	Propuesta de replanteamiento, cambio o ajuste a la estructura organizacional y funcional que incluya objetivos, funciones y productos y servicios.

Proyecto: Facilitar los servicios, laboratorios, bibliotecas, audiovisuales, otros para que estén disponibles a la comunidad.			
Factor clave de éxito: Modelo estratégico de gestión			
Objetivo Estratégico: Contribuir con el desarrollo de las comunidades donde se desempeñan los Centros Universitarios, facilitando los servicios y los espacios físicos y tecnológicos con la cuenta el Centro.			
Estrategia: Reglamentar y regular el acceso de estudiantes y la comunidad en general a la infraestructura física y tecnológica, además de los servicios que posee o brinda el Centro Universitario, con el fin de asegurar el uso adecuado y óptimo de los diferentes recursos.			
Acciones estratégicas	Participantes	Plazo	Indicador
Realizar evaluaciones por Centros Universitario para establecer el grado de calidad de los espacios o servicios que ofrecen y determinar cuáles cuentan con las condiciones para estar a disposición de los estudiantes y/o la comunidad en general.	Dirección de Centros Universitarios Centros Universitarios Centro de Investigación y Evaluación Institucional	2013-2015	Evaluaciones de servicios de los Centros Universitarios
Definir los procedimientos y la normativa que asegure que los estudiantes y/o las comunidades tengan acceso a los servicios, infraestructura y espacios que se determinen para cada Centro Universitario, incluyendo las condiciones para controlar dicho acceso, evitando el detrimento de los servicios que se brindan al estudiante.	Dirección de Centros Universitarios Centros Universitarios Centro de Planificación y Programación Institucional Oficina Jurídica	2013-2015 (Procesos de actualización permanente)	Procedimientos y normativa definidos, aprobados e implementados
Realizar un plan de mejoras y/o mantenimiento de la calidad de los servicios que ofrecen cada uno de los Centros Universitarios.	Dirección de Centros Universitarios Centros Universitarios Centro de Planificación y Programación Institucional Oficina Jurídica Oficina de Servicios Generales	2013-2015 (Procesos de actualización permanente)	Acciones de mejora y/o mantenimiento de servicios.

Proyecto: Regionalización de la UNED.			
Factor clave de éxito: Modelo estratégico de gestión			
Objetivo Estratégico: Orientar acciones concretas para que los diversos actores relacionados con la Universidad reciban los mismos beneficios, especialmente los correspondientes a la gestión académica, indistintamente de su ubicación física y geográfica.			
Estrategia: Gestión académica adaptada a las condiciones y características propias de las diferentes regiones.			
Acciones estratégicas	Participantes	Plazo	Indicador
Elaborar planes de desarrollo regional universitario, con el fin de aportar a las regiones y las comunidades proyectos de desarrollo pertinentes y de impacto.	Dirección de Centros Universitarios Centros Universitarios Centro de Planificación y Programación Institucional	2013-2015	Plan de desarrollo regional, por región
Realizar estudios sobre las expectativas que tienen las comunidades y las regiones de oferta formal y no formal.	Centro de Investigación y Evaluación Institucional Vicerrectoría Académica Dirección de Centros Universitarios Centros Universitarios	2012-2015	Estudios de oferta formal y no formal regionalizada
Realizar estudios sobre el tipo de empresas e instituciones regionales existentes y sus requerimientos de formación, actualización y capacitación del personal.	Centro de Investigación y Evaluación Institucional Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Investigación Dirección de Centros Universitarios Centros Universitarios	2012-2015	Estudios de necesidades de formación, actualización y capacitación
Proponer iniciativas de investigación en las regiones, según las necesidades y temáticas específicas.	Vicerrectoría de Investigación Dirección de Centros Universitarios Centros Universitarios	2012-2015 (Proceso permanente)	Iniciativas de investigación en desarrollo, en cada una de las regiones del país

Proyecto: Regionalización de la UNED.			
Factor clave de éxito: Modelo estratégico de gestión			
Objetivo Estratégico: Orientar acciones concretas para que los diversos actores relacionados con la Universidad reciban los mismos beneficios, especialmente los correspondientes a la gestión académica, indistintamente de su ubicación física y geográfica.			
Estrategia: Gestión académica adaptada a las condiciones y características propias de las diferentes regiones.			
Acciones estratégicas	Participantes	Plazo	Indicador
Desarrollar cursos de diversa índole orientados a grupos locales interesados.	Vicerrectoría Académica Dirección de Extensión Centros Universitarios	2013-2015 (Proceso permanente)	Cursos impartidos
Poner en marcha proyectos académicos que respondan a las necesidades de la comunidad y la región donde se ubica el Centro.	Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Investigación Escuelas Sistema de Estudios de Posgrado Dirección de Centros Universitarios Centros Universitarios	2013-2015 (Proceso permanente)	Proyectos académicos en ejecución
Definir una propuesta para la administración y el desarrollo de los Proyectos de Regionalización del Fondo del Sistema.	Dirección de Centros Universitarios Rectoría Vicerrectoría Planificación, Investigación y Académica	2012 - 2013	Propuesta implementada

Área Estratégica Desarrollo de la Infraestructura Física y Tecnológica

Proyecto: Mejora en Infraestructura, Equipo y Conectividad.			
Factor clave de éxito: Modelo estratégico de gestión, Adaptación, permanencia y éxito del estudiante y Compromiso del funcionario.			
Objetivo Estratégico: Fortalecer la infraestructura física y tecnológica de la UNED para la innovación y la investigación que apoyen el fortalecimiento del modelo a distancia.			
Estrategia: Conectividad vía fibra óptica para los Centros Universitarios. Dotación de infraestructura física, tecnológica y equipamiento para los Centros Universitarios.			
Acciones Estratégicas	Participantes	Plazo	Indicador
(*) Diseñar las salas administrativas y las salas multiusos, así como definir los requerimientos y las especificaciones de infraestructura y equipo tecnológico.	Vicerrectoría Ejecutiva Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Investigación Oficina de Servicios Generales Unidad de Proyectos Dirección de Tecnología, Información y Comunicación Centros Universitarios Dirección de Centros Universitarios	2012	Diseño de Sala administrativa y sala multiuso para implementación.
(*) Realizar estudios que demuestren la viabilidad para dotar a cada uno de los Centros Universitarios de sala administrativa y sala multiuso con acceso a herramientas tecnológicas que permitan la implementación de tutorías electrónicas, videoconferencias y otros recursos académicos.	Vicerrectoría Ejecutiva Oficina de Servicios Generales Unidad de Proyectos Dirección de Tecnología, Información y Comunicación Dirección de Centros Universitarios Centros Universitarios	2012-2013	Estudios de viabilidad
(*) Dotar a los Centros Universitarios de las salas administrativas y las salas multiusos para la innovación y transferencia tecnológica.	Vicerrectoría Ejecutiva Oficina de Servicios Generales Unidad de Proyectos Dirección de Tecnología, Información y Comunicación	2013-2015	Centros Universitarios haciendo uso eficiente de la sala administrativa y la sala multiuso.

Proyecto: Mejora en Infraestructura, Equipo y Conectividad.			
Factor clave de éxito: Modelo estratégico de gestión, Adaptación, permanencia y éxito del estudiante y Compromiso del funcionario.			
Objetivo Estratégico: Fortalecer la infraestructura física y tecnológica de la UNED para la innovación y la investigación que apoyen el fortalecimiento del modelo a distancia.			
Estrategia: Conectividad vía fibra óptica para los Centros Universitarios. Dotación de infraestructura física, tecnológica y equipamiento para los Centros Universitarios.			
Acciones Estratégicas	Participantes	Plazo	Indicador
	Dirección de Centros Universitarios Centros Universitarios		
(*) Definir los Centros con laboratorios y tipos de laboratorios solicitados, así como el levantamiento de requerimientos para la dotación de los espacios físicos adecuados y la adquisición e instalación de equipo y suministros.	Vicerrectoría Académica Dirección de Tecnología, Información y Comunicación Oficina de Servicios Generales Centros Universitarios Dirección de Centros Universitarios	2013 - 2015	Estudios para la dotación de laboratorios en Centros Universitarios.
(*) Formular e implementar planes para dotar de laboratorios, telecomunicaciones, redes e internet a los Centros Universitarios y la Sede Central partiendo de un diagnóstico de la situación actual de cada centro y/o sede y con base en la visión institucional de mediano y largo plazo.	Dirección de Tecnología, Información y Comunicación Oficina de Servicios Generales Centros Universitarios Dirección de Centros Universitarios	2013 - 2015	Centros Universitarios y Sede Central con laboratorios, telecomunicaciones, redes e internet, según sus necesidades y proyecciones.
Formular e implementar planes anuales de mantenimiento de infraestructura física y tecnológica y equipo en los Centros Universitarios y la Sede Central.	Dirección de Tecnología, Información y Comunicación Oficina de Servicios Generales Centros Universitarios Dirección de Centros Universitarios	2012 – 2015	Procesos anuales de mantenimiento Infraestructura y equipo en óptimas condiciones
Realizar un estudio de factibilidad por Centro Universitario que fundamente la formulación de un proyecto de dotación de infraestructura, considerando entre otros aspectos: los requerimientos de las nuevas fuentes de financiamiento, las	Oficina de Servicios Generales Unidad de Proyectos Centros de Investigación y Evaluación Institucional	2013	Estudios de factibilidad que apoyen el desarrollo de infraestructura de los Centros Universitarios.

Proyecto: Mejora en Infraestructura, Equipo y Conectividad.			
Factor clave de éxito: Modelo estratégico de gestión, Adaptación, permanencia y éxito del estudiante y Compromiso del funcionario.			
Objetivo Estratégico: Fortalecer la infraestructura física y tecnológica de la UNED para la innovación y la investigación que apoyen el fortalecimiento del modelo a distancia.			
Estrategia: Conectividad vía fibra óptica para los Centros Universitarios. Dotación de infraestructura física, tecnológica y equipamiento para los Centros Universitarios.			
Acciones Estratégicas	Participantes	Plazo	Indicador
necesidades de las regiones y la demanda y tendencias del mercado.	Centros Universitarios Dirección de Centros Universitarios		
Elaborar los proyectos de dotación de infraestructura para cada Centro Universitario, que considere las poblaciones con requerimientos y necesidades especiales y educativas.	Vicerrectoría Ejecutiva Oficina de Servicios Generales Centros Universitarios Dirección de Centros Universitarios	2012-2015	Centros Universitarios con infraestructura acorde con las necesidades de los estudiantes y respectivos entornos. Uso eficiente de los recursos presupuestarios.

Proyecto: Red para la innovación y el desarrollo local y nacional			
Factor clave de éxito: Modelo estratégico de gestión.			
Objetivo Estratégico: Construir la infraestructura física y tecnológica de forma integral y equitativa para el desarrollo de los Centros Universitarios.			
Estrategia: Desarrollar el proyecto con recursos externos, específicamente vía préstamo Banco Mundial			
Acciones / actividades	Participantes	Plazo	Indicador
Elaboración de planos constructivos. Gestión de permisos. Cartel de Licitación del grupo 1.	Autoridades Universitarias Unidad Coordinadora del Proyecto UCP Unidad de Proyectos Servicios Generales Contratación y Suministros. Oficina Jurídica	2011-2012	Planos elaborados Cartel de licitación listo
Licitación de obras del grupo 1. del grupo 2.	Elaboración Cartel Autoridades Universitarias Unidad Coordinadora del Proyecto UCP Unidad de Proyectos Servicios Generales Contratación y Suministros. Oficina Jurídica	2013	Licitación publicada Cartel concluido
Construcción de obras del grupo 1. Licitación de obras del grupo 2. Inicio de obras del grupo 2. Elaboración Cartel del grupo 3.	Autoridades Universitarias Unidad Coordinadora del Proyecto UCP Unidad de Proyectos Servicios Generales Contratación y Suministros. Oficina Jurídica	2014	Proyecto de Construcción Licitación publicada Cartel concluido

Proyecto: Red para la innovación y el desarrollo local y nacional			
Factor clave de éxito: Modelo estratégico de gestión.			
Objetivo Estratégico: Construir la infraestructura física y tecnológica de forma integral y equitativa para el desarrollo de los Centros Universitarios.			
Estrategia: Desarrollar el proyecto con recursos externos, específicamente vía préstamo Banco Mundial			
Acciones / actividades	Participantes	Plazo	Indicador
Construcción obras del grupo 2. Licitación de obras del grupo 3. Inicio de obras grupo del 3.	Autoridades Universitarias Unidad Coordinadora del Proyecto Unidad de Proyectos Servicios Generales Contratación y Suministros. Oficina Jurídica	2015	Proyecto de Construcción Licitación publicada Cartel concluido
Elaboración de especificaciones.	Autoridades Universitarias Unidad Coordinadora del Proyecto Unidad de Proyectos Servicios Generales Contratación y Suministros. Oficina Jurídica	2012	Documento de especificaciones
Licitación de equipamiento móvil y de otros Centros que no llevan obra de construcción. Elaboración de especificaciones. Equipamiento obras del grupo 1.	Autoridades Universitarias Unidad Coordinadora del Proyecto Unidad de Proyectos Servicios Generales Contratación y Suministros. Oficina Jurídica	2013	Licitaciones
Licitación del equipamiento de las obras del grupo 1. Elaboración de especificaciones técnicas del equipamiento del grupo 2.	Autoridades Universitarias Unidad Coordinadora del Proyecto UCP	2014	Licitación Documento de especificaciones

Proyecto: Red para la innovación y el desarrollo local y nacional			
Factor clave de éxito: Modelo estratégico de gestión.			
Objetivo Estratégico: Construir la infraestructura física y tecnológica de forma integral y equitativa para el desarrollo de los Centros Universitarios.			
Estrategia: Desarrollar el proyecto con recursos externos, específicamente vía préstamo Banco Mundial			
Acciones / actividades	Participantes	Plazo	Indicador
	Unidad de Proyectos Servicios Generales Contratación y Suministros. Oficina Jurídica		
Licitación del equipamiento de las obras del grupo 2. Elaboración de especificaciones técnicas del equipamiento del grupo 3.	Autoridades Universitarias Unidad Coordinadora del Proyecto UCP Unidad de Proyectos Servicios Generales Contratación y Suministros. Oficina Jurídica	2015	Licitación Documento de especificaciones

Proyecto: Centro de Gestión de Cambio y Desarrollo Regional de Cartago.			
Factor clave de éxito: Modelo estratégico de Gestión			
Objetivo Estratégico: Construir un Centro Modelo que brinde espacios físicos acordes con la modalidad a distancia y equipos modernos que permitan atender con una amplia proyección temporal a una población creciente.			
Estrategia: Desarrollar el proyecto con recursos externos, específicamente vía préstamo Banco Mundial.			
Acciones / actividades	Participantes	Plazo	Indicador
Elaboración de planos.	Autoridades Universitarias. Unidad Coordinadora del Proyecto Unidad de Proyectos Servicios Generales Contratación y Suministros. Oficina Jurídica.	2012	% planos terminados y aprobados.
Elaboración de planos constructivos. Gestión de permisos. Cartel de Licitación.	Autoridades Universitarias. Unidad Coordinadora del Proyecto Unidad de Proyectos Servicios Generales Contratación y Suministros. Oficina Jurídica.	2013	% planos terminados y aprobados. Permisos otorgados. Licitación concluida.
Licitación de construcción.	Autoridades Universitarias. Unidad Coordinadora del Proyecto Unidad de Proyectos Servicios Generales Contratación y Suministros. Oficina Jurídica.	2014	Licitación concluida.
Inicio de la obra.	Autoridades Universitarias. Unidad Coordinadora del Proyecto Unidad de Proyectos Servicios Generales Contratación y Suministros. Oficina Jurídica.	2015	% de avance esperado.

Proyecto: Centro de Gestión de Cambio y Desarrollo Regional de Cartago.			
Factor clave de éxito: Modelo estratégico de Gestión			
Objetivo Estratégico: Construir un Centro Modelo que brinde espacios físicos acordes con la modalidad a distancia y equipos modernos que permitan atender con una amplia proyección temporal a una población creciente.			
Estrategia: Desarrollar el proyecto con recursos externos, específicamente vía préstamo Banco Mundial.			
Acciones / actividades	Participantes	Plazo	Indicador
Especificaciones técnicas del equipo especializado.	Autoridades Universitarias. Unidad Coordinadora del Proyecto Unidad de Proyectos Servicios Generales Contratación y Suministros. Oficina Jurídica.	2013	Documento de especificaciones.
Licitación de equipamiento especializado.	Autoridades Universitarias. Unidad Coordinadora del Proyecto Unidad de Proyectos Servicios Generales Contratación y Suministros. Oficina Jurídica.	2014	Licitación concluida.
Instalación del equipamiento.	Autoridades Universitarias. Unidad Coordinadora del Proyecto Unidad de Proyectos Servicios Generales Contratación y Suministros. Oficina Jurídica.	2015	% de equipo instalado y en correcto funcionamiento.

Proyecto: Centro de Gestión de Cambio y Desarrollo Regional de Puntarenas			
Factor clave de éxito: modelo Estratégico de Gestión			
Objetivo Estratégico: Construir un Centro Modelo que brinde espacios físicos acordes con la modalidad a distancia y equipos modernos que permitan atender con una amplia proyección temporal a una población creciente.			
Estrategia: Partir del documento:			
Acciones / actividades	Participantes	Plazo	Indicador
Renovación de permisos constructivos y ambientales. Elaboración del Cartel.	Autoridades Universitarias. Unidad Coordinadora del Proyecto UCP. Unidad de Proyectos Servicios Generales Contratación y Suministros. Oficina Jurídica.	2013	% de permisos otorgados. Cartel elaborado.
Licitación de construcción.	Autoridades Universitarias. Unidad Coordinadora del Proyecto UCP. Unidad de Proyectos Servicios Generales Contratación y Suministros. Oficina Jurídica.	2014	Licitación.
Inicio de la obra.	Autoridades Universitarias. Unidad Coordinadora del Proyecto UCP. Unidad de Proyectos Servicios Generales Contratación y Suministros. Oficina Jurídica.	2015	% de avance esperado.
Especificaciones técnicas del equipo especializado.	Autoridades Universitarias. Unidad Coordinadora del Proyecto	2013	Documento de especificaciones técnicas.

Proyecto: Centro de Gestión de Cambio y Desarrollo Regional de Puntarenas			
Factor clave de éxito: modelo Estratégico de Gestión			
Objetivo Estratégico: Construir un Centro Modelo que brinde espacios físicos acordes con la modalidad a distancia y equipos modernos que permitan atender con una amplia proyección temporal a una población creciente.			
Estrategia: Partir del documento:			
Acciones / actividades	Participantes	Plazo	Indicador
	UCP. Unidad de Proyectos Servicios Generales Contratación y Suministros. Oficina Jurídica.		
Licitación de equipamiento específico.	Autoridades Universitarias. Unidad Coordinadora del Proyecto UCP. Unidad de Proyectos Servicios Generales Contratación y Suministros. Oficina Jurídica.	2014	Licitación.
Instalación del equipamiento	Autoridades Universitarias. Unidad Coordinadora del Proyecto UCP. Unidad de Proyectos Servicios Generales Contratación y Suministros. Oficina Jurídica.	2015	% de equipo instalado y en correcto funcionamiento.

Área Estratégica Desarrollo Académico

Proyecto: Gestión de proyectos académicos para el desarrollo.			
Factor clave de éxito: Modelo estratégico de gestión.			
Objetivo Estratégico: Realizar procesos de planificación que aseguren el adecuado desarrollo de las áreas de investigación, extensión, docencia desde los CEU, articulando el quehacer de los Centros Universitarios con las funciones y actividades del resto de las instancias universitarias.			
Estrategia: Generar proyectos e información regional que fortalezca y articule las áreas sustantivas de la universidad.			
Acciones estratégicas	Participantes	Plazo	Producto esperado
Desarrollar una estrategia de desconcentración académica aprovechando el espacio físico, herramientas tecnológicas y recurso humano para extender su quehacer en los Centros Universitarios, en términos de oferta académica, programas de extensión, investigaciones, entre otros.	Vicerrectoría Académica Centro de Planificación y Programación Institucional	2012	Estrategia definida y en implementación
Definir procesos y procedimientos académico – administrativos, además de la reglamentación respectiva, que contribuya a la identificación, formulación, ejecución y evaluación de proyectos enfocados al desarrollo comunal y regional.	Vicerrectoría Académica Centro de Planificación y Programación Institucional Oficina Jurídica Vicerrectoría Ejecutiva	2012	Procesos, procedimientos y reglamentación aprobados y en implementación

Proyecto: Trabajo en redes y micro redes.			
Factor clave de éxito: Adaptación, permanencia y éxito del estudiante.			
Objetivo Estratégico: Establecimiento de enlaces con actores estatales, del sector privado, ONG's que puedan utilizar y enriquecer los productos y servicios que oferta la UNED.			
Estrategia: Definir y articular con los actores sociales que favorecerán la labor académica que desarrolla la Universidad en el país.			
Acciones estratégicas	Participantes	Plazo	Producto esperado
Desarrollar el concepto de trabajo en redes y micro redes, de manera tal que el trabajo en redes identifique puntos focales de acción.	Vicerrectoría de Investigación Vicerrectoría Académica Dirección de Centros Universitarios Centros Universitarios	2012-2015 (Proceso permanente)	Definición de trabajo en redes y micro redes
Instauración de una red de generación de información regional.	Vicerrectoría de Investigación Vicerrectoría Académica Dirección de Centros Universitarios Centros Universitarios	2012-2015 (Proceso permanente)	Red instaurada
Establecer un sistema de redes regionales, por medio de la búsqueda y consolidación de enlaces con organizaciones regionales y locales que favorezcan el intercambio de información para la investigación y extensión.	Vicerrectoría de Investigación Vicerrectoría Académica Dirección de Extensión Dirección de Centros Universitarios Centros Universitarios	2012-2015 (Proceso permanente)	100% de Investigadores y extensionistas utilizando las redes regionales para sus actividades y procesos
Consolidar redes activas para el desarrollo regional propiciadas desde los Centros Universitarios que incorporen los diversos sectores regionales, tanto estatales, sector privado, ONG's y otras, con el fin de implementar sistemas de información para el desarrollo regional.	Vicerrectoría de Investigación Vicerrectoría Académica Dirección de Extensión Dirección de Centros Universitarios Centros Universitarios	2012-2015 (Proceso permanente)	Redes regionales activas Acciones y estrategias derivadas de las redes regionales.

PRODUCTOS ESPERADOS

1. “Centro universitario: gestor de cambio y de desarrollo local y regional” Aprobado y operando.
2. Procesos y procedimientos académicos y administrativos reglamentos, aprobados y en marcha.
3. Sistema de información y comunicación para monitorear y dar seguimiento a los servicios del Centro.
4. Plataforma de servicios académicos y administrativos en actividad.
5. Procesos administrativos, académicos y estudiantiles desconcentrados, y definidas las líneas de autoridad.
6. Innovada la estructura organizacional y funcional, de la Dirección de Centros y los Centros Universitarios para responder a la nueva visión.
7. Manual de puestos actualizado.
8. Estructura ocupacional redefinida.
9. Perfiles de puesto diseñados acordes con los requerimientos de los distintos Centros Universitarios.
10. Estructura ocupacional que requiere cada Centro Universitario.
11. Modelo de Regionalización Universitaria adaptada al a la modalidad a distancia.
12. Propuesta para la administración y el desarrollo de los Proyectos de Regionalización del Fondo del Sistema.
13. Infraestructura física y tecnológica remodelada según la nueva modalidad de Centro Universitario.
14. Centro Universitario de Puntarenas y Cartago construido y equipado.
15. Redes definidas que identifiquen puntos focales de acción, generación de información regional para la investigación y extensión, la articulación con diversos sectores públicos, ONG s y empresarial entre otros.

Anexo 1.

Centro universitario: gestor de cambio y de desarrollo local y regional³

En función y consideración de los antecedentes y características actuales de los Centros Universitarios y considerando el desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), los Centros Universitarios se enfrentan a un cambio significativo en su actuar, orientándose a una visión en la que se conciben como un gestor de cambio, articulador de la docencia, la investigación y la extensión, así como un ente comprometido con su comunidad y región, estudiantado y graduados(as).

Se concibe como un ente integral en el cual confluyen una serie de procesos y requerimientos institucionales, el Centro y el modelo propuesto, se visualiza en cuatro perspectivas articuladas entre sí: el estudiantado y la comunidad, los recursos (tecnológicos, financieros e infraestructura), los procesos internos y, el aprendizaje y crecimiento.

Según la figura 1, el Centro Universitario en su nuevo papel requiere una plataforma de servicios y atención estudiantil eficiente y de calidad; así como una proyección comunal y regional reconocida, promoviendo por tanto, el desarrollo social de sus comunidades.

Para lograr lo anterior es necesario la consideración de los diferentes recursos: infraestructura adecuada, personal idóneo y procesos institucionales definidos; siendo necesarios la revisión permanente y constante de estos elementos para la renovación e innovación del centro como agente de cambio. De igual forma, implica apoyarse en un sistema de información que permitirá monitorear y dar seguimiento al CeU, sus servicios e impacto.

De esta manera cada componente en la figura 1 va a estar acompañado de un grupo de variables e indicadores que darán luces o alertas tanto de la mejora del centro universitario como de las áreas que deben reforzarse en los diferentes temas de interés.

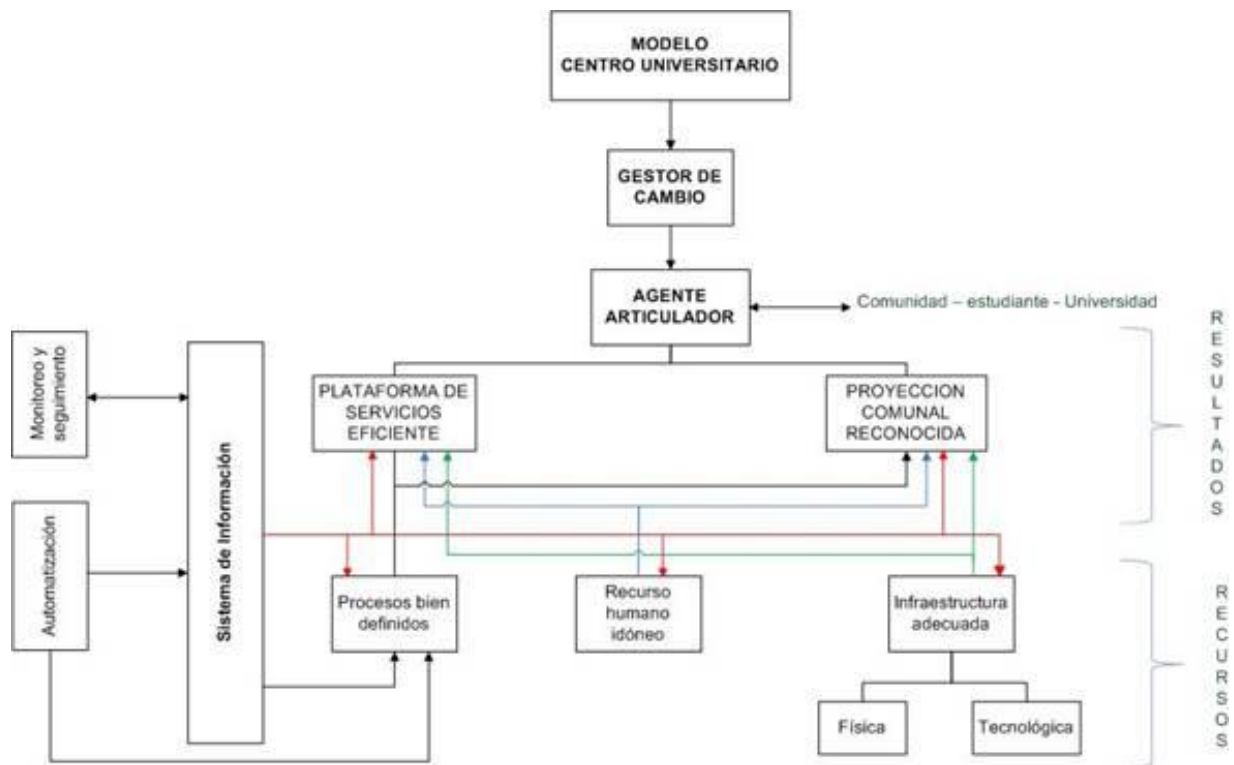
Esto quiere decir que para conocer la proyección comunal del centro universitario es necesario conocer de previo el comportamiento de las actividades de investigación y extensión realizadas pensando en las particularidades y necesidades de la comunidad así como en las alianzas realizadas con instancias locales y las distinciones recibidas por el Centro Universitario en el desempeño de su labor.

Para que la plataforma de servicios que se propone sea eficiente, se requiere del conocimiento de la población objetivo a la que atiende, sus necesidades, intereses, posibilidades, entre otros; así como la atención de trámites como la matrícula de estudiantes, su rendimiento, las graduaciones, becados, estudiantes con necesidades especiales, entre otros indicadores.

Por otro lado, los recursos con los que cuente el Centro Universitario serán fundamentales para conseguir un posicionamiento importante en la comunidad en la que se ubica. Es decir, tanto los procesos como el recurso humano y de infraestructura, también deberán ser monitoreados mediante el sistema de información.

³ Documento pendiente de que se finalice y se presente a las autoridades universitarias correspondientes.

Figura 1
Visión del Centro Universitario, características y funciones



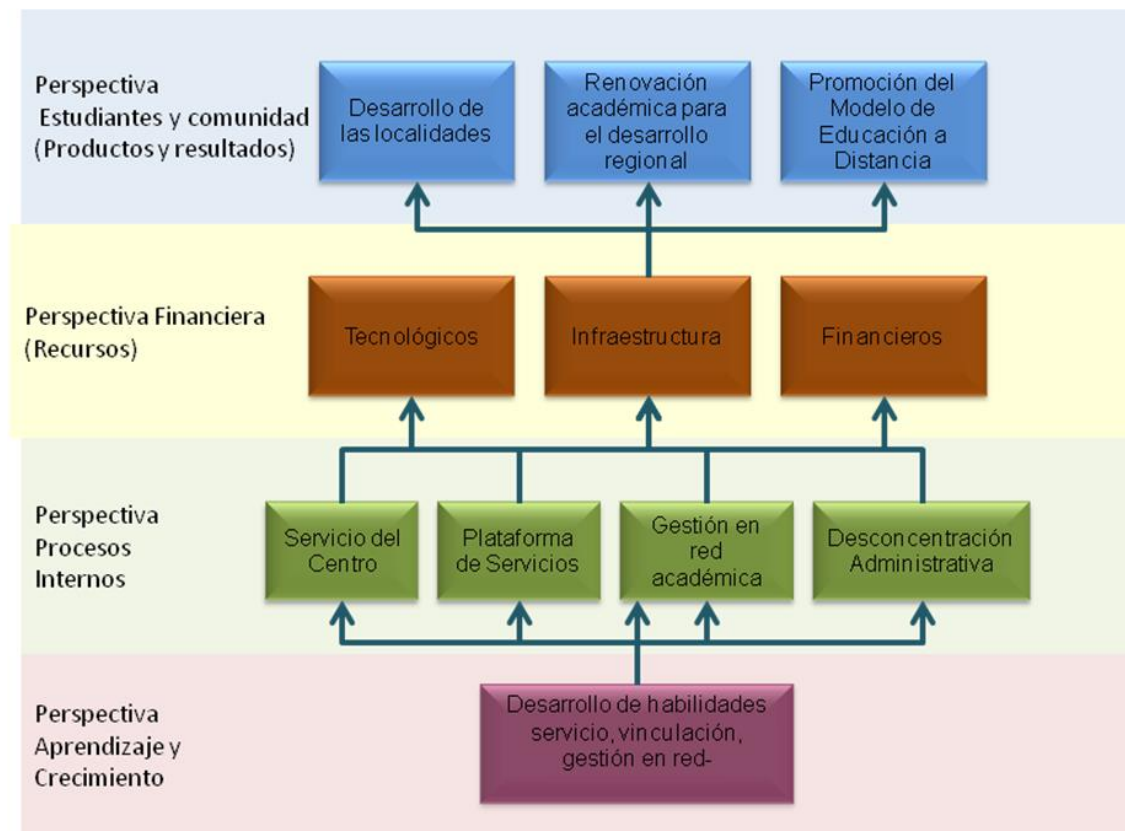
Fuente: Comisión de trabajo en torno al Modelo de Centros Universitarios, 2011.

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE CENTROS UNIVERSITARIOS DESDE LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Una vez analizada la nueva concepción de los Centros Universitarios y las características de los recursos y la administración de los mismos; la implementación del modelo se abordará desde las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, tal como se observa en el siguiente mapa estratégico (figura 2).

Figura 2

Modelo de Centros Universitarios de la UNED



Fuente: Cuadro de mando integral elaborado por la Comisión de Modelo de Centro Universitario, 2011

El modelo de Centro Universitario, considera los requerimientos y necesidades por perspectivas, ofreciendo una visión de los alcances y condiciones para el desarrollo del Centro como agente articulador y de cambio.

Este desarrollo del Centro, implica como un primer condicionante para el desarrollo del modelo, potenciar su accionar a través de una figura de Director (a) de Centro Universitario con perfil académico, y que trabaje en coordinación con un equipo humano multidisciplinario, compartiendo una visión holística que posicione a la UNED dentro del contexto socio económico en las zonas de influencia.

El modelo de Centro, se apoyará de una estructura de gestión en red, estableciendo un papel articulador con el resto de las instancias universitarias. Este modelo de gestión en red implica que los centros

funciones como nodos, pero que también exista un nodo regional, para facilitar las estrategias, iniciativas y acciones regionales. Asimismo, plantea la estructuración de los servicios presenciales como a nivel de una plataforma a distancia, tanto de los que conllevan una acción coordinada y articulada con la academia como de los que se llevarían a cabo por medio de la desconcentración administrativa, que permita a los centros un mayor desarrollo de su gestión.

Los procesos internos del Centro serán sustentados con infraestructura física y tecnológica para la oferta académica, con la automatización de los trámites administrativos y los servicios al estudiantado y con recursos financieros, así como con el desarrollo de un Sistema de Información de los Centros Universitarios orientado al conocimiento de su estudiantado y su comunidad.

El Centro Universitario promoverá y gestionará el seguimiento y monitoreo⁴ de los procesos académicos centrados en los servicios estudiantiles y la persona tutora, que permita generar una cultura de evaluación con miras a la mejora en los procesos administrativos.

El Centro se concebirá bajo la figura de desconcentración administrativa como mecanismo para avanzar hacia la regionalización de los Centros Universitarios y de su oferta académica, impactando así las condiciones de vida de la zona particular y de la sociedad en general.

Se procede a explicar, a partir de la figura n° 2, las perspectivas que integran el modelo de Centro Universitario.

1. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Desde la óptica de Centro Universitario como gestor de cambio, el recurso humano constituye un factor clave para el desarrollo y consecución del modelo y por tanto, de su impacto en la población estudiantil-docente, como de la comunidad o zona de influencia del centro.

Lo anterior implica contar con un personal formado y fortalecido en una serie de habilidades, de las cuales, tres se constituyen en la base para el desarrollo del modelo y el fortalecimiento de su personal. Dichas habilidades se mencionan a continuación:

1. La capacidad de trabajar en equipo y crear redes de trabajo que propicien la gestión en red como nueva forma de gestionar los procesos académicos y administrativos.
2. Manejo de las Tecnologías de Información y Comunicación, orientado hacia la innovación permanente de los procesos administrativos y académicos.
3. Atención de servicios universitarios (centrados en la comunicación de los diversos grupos de interés, la coordinación y articulación de los mismos) al estudiantado desde una óptica de calidad y eficiencia.
4. Liderazgo que impulse los programas y proyectos pertinentes en la localidad y región, con base en una articulación interna y vinculación externa efectivas.

Las funciones del personal de los Centros, se centrarían en el acompañamiento al estudiante en la utilización de los servicios académicos y administrativos, así como en el aprovechamiento de los diversos recursos bibliográficos, audiovisuales, multimediales, impresos e informativos existentes y pertinentes

⁴ Este monitoreo no significa una evaluación de curso o desempeño de los servicios suministrados por las Escuelas.

con su proceso de formación. En otras palabras, las funciones del personal se enfocarían en una atención que facilite su inserción al modelo y su identidad con el CeU y la UNED. El Centro Universitario se convertirá entonces en el punto de encuentro para que los estudiantes UNED, potencien sus habilidades y abran nuevos canales de comunicación que conduzcan a la articulación: estudiantado-Centro Universitario- academia.

Lo anterior plantea, además, una función distinta en torno al perfil del administrador (a) y del personal del Centro y por tanto, un cambio en el Manual Organizacional de los Centros y en el Manual de Puestos.

2. Perspectiva de los procesos internos

La definición de un perfil del personal del Centro, así como la identificación de los servicios académicos requeridos por el estudiantado, conllevan a la identificación y concreción de procesos que se centren en dos dimensiones: la desconcentración administración y la gestión en red.

2.1 Gestión interna de los Centros Universitarios orientada a la desconcentración y la gestión en red.

2.1.1 Desconcentración administrativa

Coherente con la gestión en red, la desconcentración visualiza a los centros Universitarios como instancias desconcentradas, que funcionan con altos niveles de coordinación entre ellos y las demás instancias de la Universidad, con el objetivo de lograr servicios universitarios de calidad, que respondan a los requerimientos de las diferentes áreas regionales del país, a los objetivos institucionales y a los requerimientos de sus grupos de atención.

Este proceso debe concebirse como un proceso integral de cada Centro en coordinación con las instancias de la Sede Central. Para lo cual es fundamental la figura de la persona administradora quien ejercerá la autoridad administrativa de todos los servicios académicos, de vida estudiantil y administrativos que se brinden directamente al estudiantado, en coordinación con las unidades técnicas respectivas.

Por lo anterior, implica un cambio en las funciones y en el perfil de la persona administradora que incluye:

- a) Definir el horario de la entrega del servicio académico, de vida estudiantil o administrativo en el Centro.
- b) Ser el representante de la Universidad en las regiones y comunidad.
- c) Velar por el cumplimiento de los servicios que ofrece en el Centro.
- d) Coordinar con los funcionarios que laboran en el Centro, el disfrute de las vacaciones de cada uno.
- e) Avalar, supervisar y administrar proyectos regionales originados en las Comisiones Regionales Interuniversitarias (CRI) o cualquier otro que se le asigne al CEU. Es necesario que en estos proyectos se contemple la integración de académicos o estudiantes de la zona que puedan dar seguimiento a las actividades puntuales.
- f) Dar la inducción a los funcionarios sobre las características del CEU, sus metas anuales y su relación con la comunidad.

Por otro lado, las unidades académicas, de vida estudiantil y administrativas de la sede central, mantendrán la autoridad técnica y con ello la potestad para normar y asesorar todo lo relativo a la prestación de los servicios académicos, de vida estudiantil y administrativos, que se brinden en los Centros Universitarios de manera desconcentrada, lo que harán en coordinación con los CEU. Ello significa que, son las responsables de coordinar con las diferentes regiones, para la definición conjunta de la oferta académica regional y de acuerdo a las posibilidades efectivas:

- a) Ofrecer el programa o desarrollar el proyecto de investigación o extensión
- b) Definir las características de esta oferta o actividad en la región
- c) Seleccionar al personal que brinda el servicio en coordinación con el administrador (a) del CEU, considerando las opciones en las regiones.
- d) Capacitar al personal en lo relativo a su labor académica o técnica.

Un aspecto fundamental en la parte de desconcentración, es la formalización a lo interno de la Dirección de estructuras de decisión consensuada, considerando:

- ✓ Representación efectiva de los centros y el administrador (as) del centro, con la comunidad.
- ✓ Constitución de un Consejo Regional de los Centros.
- ✓ Constitución del Consejo de administradores (as)
- ✓ Dirección de Centros Universitarios como instancia rectora, que monitorea y da seguimiento.

2.1.2. Red con la academia que facilite el desarrollo de una oferta académica regionalizada, proyectos de investigación y extensión.

La función de los aspectos indicados anteriormente, el proceso de regionalización de la UNED, por su naturaleza, debe complementar su estructura organizativa actual con una gestión en red, siendo como eje estratégico la equidad. Entendida esta como la oportunidad de recibir los mismos beneficios independientemente de su ubicación física y geográfica, tanto para el estudiantado, como para las personas graduadas y otros actores relacionados con la Universidad.

Lo anterior incluye los pilares administrativo y académico. El primero centrado en la desconcentración apoyada en red y el segundo en una gestión académica diseñada y ejecutada según las necesidades, potencialidades y objetivos de las diferentes regiones.

El trabajo en red, procura la eficiencia, velocidad de respuesta, flexibilidad, participación, optimización del aprovechamiento de las TIC y la integración administrativo- académica, según la UNESCO (2005):

“La aparición de nuevos conocimientos, así como su organización en disciplinas cada vez más específicas y en “redes de conocimientos” cada vez más complejos y menos jerarquizados, pone en tela de juicio la viabilidad del funcionamiento de las “universidades”. Aunque esas instituciones académicas sigan conservando el nombre de universidad, su organización, misión y funcionamiento van a evolucionar y diversificarse.”

Y agrega que, la renovación de las universidades se facilita con el efecto sin precedentes del encuentro de las redes sociales y digitales:

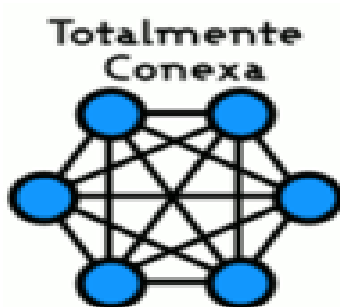
“El carácter interactivo de las redes digitales confiere a los usuarios de las tecnologías una situación que no tenían anteriormente. Ya no pueden ser pasivos ante la información porque la están seleccionando y jerarquizando continuamente. En la actualidad, las tecnologías de la

comunicación no preceden a la elaboración y construcción de los conocimientos, sino que interactúan con éstos.”

La visión de trabajo en red, implica un funcionamiento como sistema conectado, multimodal (por proyecto, programa, objetivo, región, etc), de amplia participación horizontal, flexibilidad, servicios y toma de decisiones colaborativas, sustentadas en información efectiva. Por las características de la UNED, la gestión en red conlleva:

- Una topología conexa (figura 3), entendiendo por topología, como aquella cadena de comunicación que usan los nodos que conforman una red para comunicarse. Para la UNED se recomienda la totalmente conexa.

Figura 3



Fuente: Tomado de Imágenes de Google, el 9 de marzo del 2011.

- Arquitectura: requiriendo una base de información administrada (ERP o similar), la estación de gestor (Oficinas centrales UNED), el agente administrador (gestores en centros universitarios), la plataforma de servicios (centro de llamadas) los usuarios (estudiantes, graduados, otros actores) y el protocolo o estándares de administración de la red.

Por lo que es fundamental contar con nodos locales, nodos regionales, nodos centrales por servicio, nodos por proyecto y programa (para la docencia, la investigación, la extensión y la producción de materiales).

Se recomienda para la administración del riesgo basarse en el cuadro de mando integral y crear los mecanismos para tres nuevos frentes de gestión:

- La gestión de fallas y errores con un sistema de verificación y trazabilidad.
- La gestión de desempeño que permita analizar la carga del sistema en condiciones naturales y artificiales.
- La gestión de la seguridad que garantiza el acceso a la información y uso adecuados.

2.2 Plataforma de servicios universitarios (académicos-administrativos), entendida en dos modalidades; una presencial que requiera de la visita al centro y otra, que garantice el acceso desde cualquier parte o momento.

La UNED ha de crear las condiciones para que los estudiantes y los funcionarios de los CEU realicen buena parte de sus actividades académicas y administrativas con el soporte de una red institucional que

integre todos los procesos. Para ello se contará con una plataforma virtual facilitadora para que la información se genere y fluya desde los CEU en forma eficiente y eficaz con las dependencias involucradas con todos los procesos.

Actualmente los servicios se clasifican en aquellos relacionados con el apoyo logístico, orientado a la ejecución de tareas propias del centro universitario en los procesos de soporte y los servicios administrativos académicos que están relacionados con el apoyo logístico en los procesos académicos.

Estos servicios y procesos se vuelven significativos en la medida que son los espacios donde se desdobra todo el accionar administrativo y académico que se origina en la sede central.

Los procesos que se presentan a continuación son los que se desarrollan en la actualidad pero que con este nuevo proyecto se esperaría una mejora sustancial producto de su sistematización, lo que permitiría un acceso más directo al estudiante, un manejo administrativo más ágil al administrador y una mejora sustancial en la calidad del servicio que se brinda.

A continuación se procede a describir los servicios universitarios que ofrece el centro y su proyección dentro del modelo de centros universitarios propuestos:

2.2.1 Trámites administrativos

De los siguientes trámites se esperaría que todos sean automatizados y sistematizados. Lo anterior significaría disminuir el uso de formularios en papel y tener un acceso digital a los mismos.

Se destacan como los más importantes:

La matrícula y aplicación de exámenes, siendo procesos complejos, se proyecta una reducción en el nivel de riesgo y aumento en su eficiencia y eficacia mediante procesos automatizados.

Los siguientes procesos se brindaran al estudiantado desde una plataforma de servicios digital:

- Graduaciones
- Apelaciones
- Certificaciones
- Becas
- Divulgación e información
- Tareas

En cuanto a los trámites y procedimientos administrativos estarán sistematizados y automatizados, estos serían:

- Mantenimiento de equipo e infraestructura, que incluya las compras y pagos respectivos.
- Cobros de morosidad en servicios de biblioteca.
- Reintegros y caja chica.
- Bases de datos de personal idóneo según las necesidades de la zona y el centro.

2.2.2 Procesos de servicios académicos

Estos procesos estarán visualizados tal como se presentan en este proyecto. Para ello se requiere un importante cambio innovador en el quehacer de la academia.

- La biblioteca como ente dinámico ha de transformarse en dos perspectivas, que permitan el acceso tanto a la información física, como virtual, esta última entendida como Biblioteca Ubicua que, consiste en la creación de un entorno universitario de estudio e investigación que maximice y

propicie la entrega de servicios bibliotecarios al estudiantado, docentes, investigadores (as) y público en general, independientemente de su ubicación física y geográfica. Se trata de una biblioteca que esté “presente” en todas partes al mismo tiempo, las 24 horas al día, flexible a los requerimientos del usuario y con servicios novedosos.

- Salas tecnológicas, que permitan la implementación de un sistema de comunicación unificada que facilite la web conference, la voz por IP, compartir documentos, archivos digitales, mensajería, chat, herramientas colaborativas y la tele presencia y videoconferencia.
 - Estas salas garantizaría el uso de equipo de cómputo y la oportunidad de aplicar laboratorios virtuales y otros medios tecnológicos innovadores.
- Laboratorios de ciencias en sus espacios físicos.
- Tutorías, bajo una nueva óptica, se visualiza como un entorno en línea, a través del uso de medios tecnológicos como plataformas, video tutorías, multimedios, entre otros.

2.2.3 Procesos de servicios estudiantiles

Fundamentalmente representados por los servicios que brinda la Dirección de Asuntos Estudiantiles – DAES-, al estudiantado tales como becas, atención a grupos específicos, salud, y todo lo concerniente a su registro de forma automatizada. Sin embargo, los y las funcionarios especializados en esta área igualmente requerirán de espacios físicos para la atención individualizada y el desarrollo de proyectos que promuevan a la comunidad.

2.2.4 Procesos de investigación.

La promoción de proyectos de investigación regional por medio de la Vicerrectoría de Investigación y los Fondos del Sistema conlleva a los Centros Universitarios a participar y desarrollar proyectos de investigación vinculados con el desarrollo regional y local.

2.2.5 Procesos de extensión

Considera acciones de extensión, que retomen los requerimientos y necesidades de las regiones y zonas de influencia de los centros, ello implica una extensión regional.

Que la Dirección de Extensión desarrolle sus proyectos de extensión de manera que respondan a las necesidades y requerimientos de las regiones, vinculados con los Centros Universitarios. Así como, que estos propicien proyectos o actividades de extensión.

2.2.6 Servicio de interacción e Interactividad entre el estudiantado, docentes y comunidad

El Centro Universitario será un espacio para el encuentro entre los actores y el aprovechamiento de los recursos para el aprendizaje. En el centro universitario se facilitara la interacción (persona-persona) entre los actores, tanto en el lugar como con apoyo tecnológico, caso de la red de videoconferencia.

De la misma forma, se facilitara el acceso a la tecnología necesaria para la interactividad (persona-tecnología) con recursos para el aprendizaje o la investigación, ejemplo los Laboratorios virtuales, sistemas de información y simuladores, entre otros.

3. Perspectiva de recursos

La perspectiva de recursos debe apoyar las tres perspectivas planteadas, de manera que defina y detalle como su nombre lo indica los recursos de diversa naturaleza que se requieren en los Centros Universitarios que de forma integral maximicen su potencial y lleguen a ser gestores de cambio en la comunidad y la región, por medio de la incorporación de las posibilidades de la metodología de la educación a distancia y de las tecnologías de la información y comunicaciones.

Para este planteamiento se agruparon los recursos en tres grandes áreas a saber: recursos tecnológicos, recursos de infraestructura y recursos financieros. En esta perspectiva no se desarrolla el recurso del talento humano dado que por su importancia para el desarrollo de los procesos se detalló en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

3.1 Recursos tecnológicos, se entiende como aquellos que permiten la creación, desarrollo, utilización y acceso a los materiales e información, así como la comunicación sincrónica y asincrónica, para efectuar los trámites administrativos, procesos de servicios académicos, estudiantiles, de investigación, de extensión y la interacción entre el estudiantado, docente y comunidad.

Incluyen el hardware, software y redes tecnológicas que permitan afrontar el reto de la conectividad y movimiento que requiere cada servicio ofertado por el centro universitario y solicitado por el estudiantado y comunidad en general.

Dentro de los recursos tecnológicos se debe destacar el tipo y capacidad de la conexión a Internet, y aunque la mayoría de centros universitarios actualmente cuentan con alguna conexión tipo ADSL o llamada ACELERA que permite velocidades desde los 256 MB hasta los 10 GB, no todos los sistemas y servicios institucionales se brindan o prestan por medio del uso de dichas líneas de conexión, lo anterior por restricciones de los actuales sistemas centrales de la Universidad. Los centros universitarios en general deben de contar con conexiones tipo fibra óptica que permitan incrementar las velocidades de conexión y estandarizar la comunicación; sin embargo este requerimiento está limitado por la infraestructura física de comunicación del territorio nacional.

Los recursos tecnológicos deben de contar con alta capacidad (sistema operativo, compatibilidad, conexión, almacenamiento, velocidad, resolución) de manera que permitan una respuesta eficiente a la hora de utilizar los sistemas que sustenten procesos desarrollados en los Centros Universitarios.

Todos los Centros Universitarios deben de tener el acceso Internet inalámbrico libre por medio de la creación de zonas Wi-Fi, que permita la conectividad de diferentes dispositivos ya sean de la Universidad, del estudiantado y visitantes en general que acudan a las diferentes instalaciones de la UNED.

Los Centros Universitarios deben de contar con diversos dispositivos tecnológicos en los que se puedan: acceder a internet, visualizar videos y videoconferencias, escuchar audios, utilizar las unidades didácticas digitales, y diversas aplicaciones multimediales.

3.2 Los recursos de infraestructura, comprenden los espacios físicos estructurales y el equipamiento de que permite el desarrollo de los procesos y servicios en los centros universitarios.

Es por ello que se detallan algunas condiciones mínimas estructurales requeridas para que los Centros Universitarios sean los centros nodales que logren la gestión e interacción con los estudiantes y la comunidad en general.

Haciendo la distinción de que se requiere la definición de nodos regionales, que variarán en cuanto a número o cantidad de metros cuadrados dedicados a los servicios estudiantiles y académicos. Esta diferenciación se origina en la cantidad estudiantes a atender, servicios brindados, nivel de centralidad geográfica, nivel de accesibilidad, funcionalidad y conectividad y las características administrativas del centro y el aprovechamiento de la inversión de los recursos financieros.

Para los centros universitarios se han definido como condiciones de infraestructura ideales, contar con:

- Área de plataforma de servicios
- Área de computadoras de acceso libre
- Oficina del administrador
- Lugar de atención individualizada.
- Cocineta
- Servicios Sanitarios (hombres, mujeres y personas con algún tipo discapacidad)
- Sala Tecnológica (que sirve de videoconferencia, aula y etc.)
- Aula(s) (según su tamaño se podrá utilizar como mini-auditorio)
- Biblioteca-Mediatca
- Laboratorio de cómputo
- Laboratorio de Ciencias

Los laboratorio de ciencias serán regionalizadas según las necesidades y requerimientos de la oferta académica.

En cuanto al equipamiento considerado básico se debe de tener para cada centro nodal local:

- Líneas telefónicas
- Conexión tipo fibra óptica con velocidad mínima de 6 GB.
- Dispositivos tecnológicos
- Cableado estructurado
- Equipo y mobiliario de oficina.
- Equipo y mobiliario de laboratorio
- Equipo especializado
- Material bibliográfico y didáctico

- 3.3. **Recursos financieros**, como aquellos activos líquidos necesarios que permiten realizar las operaciones administrativas de apoyo a la academia, investigación y extensión en los Centros Universitarios. Se constituyen por los fondos presupuestarios requeridos del personal, recursos tecnológicos, el equipamiento, así como la compra de bienes y servicios diversos, y gastos en construcción, mantenimiento y remodelaciones.

Incorpora los rubros para la divulgación de información, promoción y proyección comunitaria, actividades protocolarias y sociales, servicios y materiales de seguridad y aseo, así como cualquier otro gasto imprevisto para el correcto funcionamiento administrativo en sustento del quehacer académico, de investigación y de extensión hacia el estudiante y comunidad en la zona de influencia.

4. Perspectiva estudiantes y comunidad, (resultados y productos)

Los centros universitarios como entes gestores de cambio, implican precisamente desarrollar y orientar sus servicios hacia la regionalización, entendida como una metodología de desarrollo en la que se deben consolidar varios aspectos entre los que es necesario rescatar un proceso de desconcentración, las cuales no son excluyentes. Ello proporcionando, por tanto los siguientes aspectos:

- Promoción del modelo a distancia, acceso, equidad para todos y todas las personas al modelo a distancia, visualizando la modalidad a distancia como un opción al desarrollo profesional y personal de las personas. Siendo la UNED una universidad que por su cobertura y naturaleza es fundamentalmente regionalizada. Por otro lado, brindar servicios con la misma calidad en todas las regiones, comunidades y localidades donde está presente.
- Renovación académica para el desarrollo regional, el desarrollo de una oferta académica pertinente a las necesidades y requerimientos regionales. La renovación académica, ya sea de la oferta que brinda, o la investigación y extensión que genera debe de alguna manera considerar las necesidades o requerimientos de estos espacios geográficos, con el fin de aprovechar sus recursos y además responder con sus programas y proyectos a un sumario de crecimiento y desarrollo regional.
- Desarrollo de las localidades, desde una perspectiva integral que involucre la vinculación de la docencia, investigación y extensión en las comunidades.

Estrategia de Implementación del Modelo de Centros Universitarios

Estrategia	Descripción	Acciones estratégicas	Perspectiva
1. Formación en gestión y liderazgo para el recurso humano de los Centros Universitarios	Un CeU como gestor y articulador de los procesos académicos y comunales, implica una redefinición del perfil de recurso humano, por medio de un proceso de capacitación y formación que dé sustento al modelo. Ello requiere desarrollar una serie de módulos de formación que	-Redefinir el perfil del personal del Centro. -Diseñar del plan de formación y capacitación - Implementar un programa de pasantías, intercambio y capacitación permanente.	Aprendizaje y crecimiento

Estrategia	Descripción	Acciones estratégicas	Perspectiva
	<p>apoyados en ese perfil promueva los nuevos servicios de los CeU. Lo anterior sugiere considerar temáticas tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Gestión en red -Planificación -Tecnologías de Información y Comunicación. -Gestión de los recursos -Investigación 		
<p>2. Automatizar la información para brindar servicios de calidad en los centros universitarios</p>	<p>Se propone una oferta de servicios, con acceso, tanto presencial como en línea.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Rediseñar los procesos académicos y administrativos. -Diseñar y desarrollar una plataforma de servicios académicos y administrativos. 	
<p>3. Contar con un Sistema de indicadores de gestión de los Centros Universitarios</p>	<p>El sistema de indicadores de gestión de los centros universitarios será una herramienta para la toma de decisiones, proporcionará información actualizada y permanente sobre los procesos, recursos y proyectos desarrollados en cada centro. La base de datos contará con indicadores por cada Centro Universitario y con indicadores regionales.</p>	<p>Automatización del sistema de indicadores que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de la aplicación de entrada de datos. -Capacitación a funcionarios del centro para que realicen la entrada de datos del sistema, con información de su propio centro universitario -Desarrollo del sistema de indicadores. -Capacitación a las autoridades universitarias y a funcionarios del centro, en el uso del sistema. 	
<p>4 Conectividad vía fibra óptica para los Centros Universitarios.</p>	<p>Cada centro universitario debe contar con una conexión capaz de soportar el funcionamiento de múltiples aplicaciones de las tecnologías de la información y comunicación en forma</p>	<p>Formular un plan de conexiones de fibra óptica en los centros universitarios y la sede central.</p>	<p>Recursos</p>

Estrategia	Descripción	Acciones estratégicas	Perspectiva
	paralela; para brindar una respuesta eficiente y optimizar el uso de todos los posibles medios de comunicación.		
5 Dotación de infraestructura física, tecnológica y equipamiento para los Centros Universitarios		<ul style="list-style-type: none"> -Diagnóstico permanente de Centros Universitarios -Proyecto de dotación de infraestructura que considere: <ul style="list-style-type: none"> -Los datos aportados por el proyecto sobre indicadores de gestión de los Centros Universitarios -Definición de criterios para selección -Priorización según criterios. -Periodos de dotación a los diferentes centros. 	
6 Desconcentración de servicios en los Centros Universitarios	<p>La desconcentración de servicios se concebirá como un proceso integral, paulatino y ordenado; cuyo objetivo es garantizar la excelencia de los servicios en los centros universitarios en coordinación con los diferentes entes técnicos de la Universidad.</p> <p>Los servicios académico-administrativos, administrativos, y funciones del centro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar un plan de desconcentración. <p>Se sugiere considerar las siguientes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Académica -Vida estudiantil -administrativa <p>Construir redes de trabajo colaborativo entre los CeU de cada región.</p>	
7 Regionalización	<p>Vinculación entre la universidad, los estudiantes y la comunidad, mediante alianzas con los sectores productivos, gubernamentales, no gubernamentales, entre otros. Implementando proyectos de investigación, extensión y de oferta de programas, orientados a las necesidades regionales y por áreas prioritarias.</p> <p>Entre los que se deben de contemplar:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Programas académicos 	<ul style="list-style-type: none"> -Definición y desarrollar un Plan académico regionalizado. -Formalizar convenios con actores de los diferentes sectores. -Desarrollar equipos de trabajo con miembros de las áreas funcionales (docencia, investigación, extensión y producción), que se enlacen con nodos regionales, que a su vez, estén enlazados con las organizaciones de la 	Estudiantes y comunidad

Estrategia	Descripción	Acciones estratégicas	Perspectiva
	regionalizados -Proyectos de investigación y extensión orientados a las necesidades regionales y por áreas prioritarias. - Trabajos finales de graduación que respondan a las necesidades de la región	región.	

CONSIDERACIONES FINALES

El logro de las estrategias y las acciones para la implementación del modelo de Centro Universitario, deben considerar una disposición institucional, orientada a fortalecer paralelamente aspectos relativos a la:

- Normativa institucional, en particular en el tema de la desconcentración, perfiles y oferta de servicios.
- Una transformación de los procesos académicos, el cual incluye una oferta académica basada en TIC, en particular regionalizada.
- Un Plan de Desarrollo Institucional que de norte y proyección la universidad.
- Un plan de desarrollo de los Centros Universitarios, el cual de sustento operativo al modelo de Centro Universitario propuesto.
- Promover la visión y desarrollo de equipos de trabajo con miembros de las cuatro áreas funcionales que se enlacen con nodos regionales, que a su vez, estén enlazados con las organizaciones de la región.
- La promoción de una renovada fuerza estudiantil comprometida con los proyectos universitarios, la cual incluya desde estudiantes hasta graduados (as).